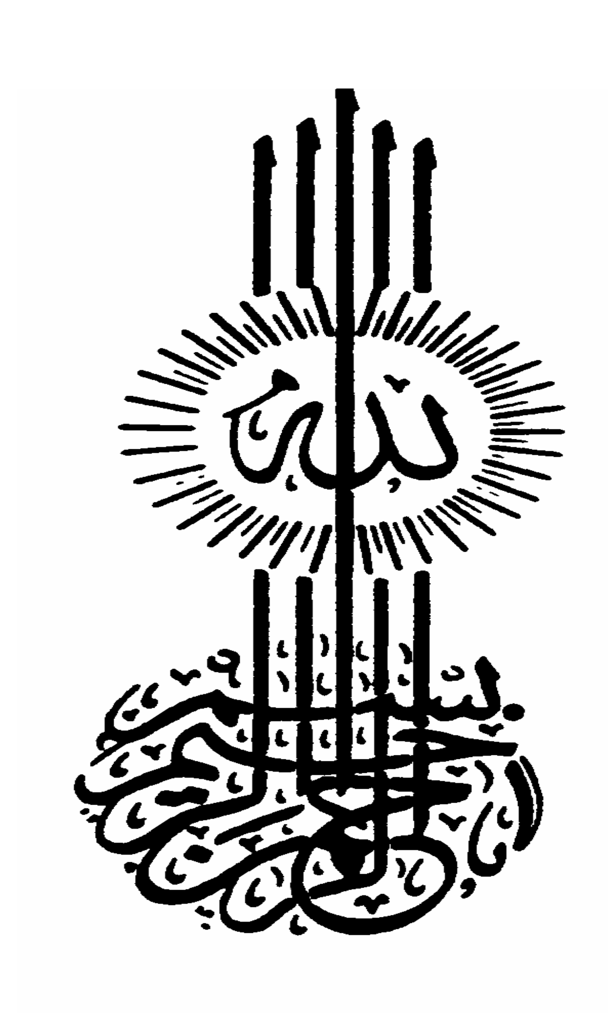
مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال

Effective Strategic Planning and Thinking



إعداد
احمد السروى
استشارى الجودة





الناشر	المؤسسة الدولية للكتاب
العنوان	٧٠ش الصفا والمروة -الطوابق-فيصل
تليفون	٠١١٤٤٩٩٢٢٨٨-٠١٠٠٢٣٧٠٩٣٤
رقم الايداع	٢٠١٨/١٤٥١٩
الترقيم الدولى	٩٧٨-٩٧٧-٨٥١٣٨-٢-٠
سنة النشر	٢٠١٨

مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال

إعداد

أحمد السروي

إستشاري الجودة

مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال

Effective Strategic Planning and Thinking

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى ....

أمي رمز العطاء والحنان الدائم

أبي القدوة التي أنارت لي الطريق

ابنتي الحبيبة ريناد

إخوتي سندي في الحياة

اصدقائي واحبائي وزملائي

أحمد السروي

مقدمة الكتاب

غدا إهتمام المؤسسات على إختلاف أحجامها وأنواعها محلياً وعالمياً بالإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي أكثر وضوحاً، ولكن يبقى السؤال مطروحاً حول مدى هذا الإهتمام من حيث المضمون والممارسة لا من حيث الشكل.

ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في إستخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ غايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الإستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات، ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع.وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجيهات الإستراتيجية في المنظمة.

ويعد التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، إذ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتدرس الإحتياجات المتغيرة وأثارها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف لديها، وبعد ذلك تقوم بوضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها للوصول بها إلى المركز الريادي في جميع مجالات نشاطاتها، وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات المتلاحقة والمنافسة في البيئة الخارجية، وعليه فقد أصبحت المنظمات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الإقتصادية الدولية.

ومـن هنـا جـاءت فكـرة هـذا الكتـاب, الـذي يتنـاول موضـوع هـام وهـو مقومـات التخطـيط والتفكـير الإستراتيجي الفعال. حيث تـم تنـاول موضـوعات هـذا الكتـاب بإسـلوب علمـي تطبيقـي راقـي حـديث ,محققا الغرض الاساسي وهو تبسيط مفاهيم وأسس التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإسـتراتيجي الفعـال في المؤسسات مما ييسر علي القارئ سبل الإلمام والمعرفة باهم نظريات وأسس ومفاهيم وأبعـاد وعنـاصر ومعايير ومتطلبـات التخطـيط والتفكـير الإسـتراتيجي الفعـال وذلـك للإرتقـاء بمنظومـة العمـل والإتقـان والتخطيط في هذه المؤسسات.

أهداف الكتاب

يتناول هذا الكتاب موضوع هام وهو مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال محققا الأهداف المرجوة منه من خلال :

- شرح لمباديء واساسيات ووظائف ومهارات الإدارة .
- شرح للمفاهيم المرتبطة بالتخطيط .
- شرح لأنواع وخصائص واساليب ومقومات ومراحل التخطيط.
- شرح لمفهوم وخصائص ووظائف الإستراتيجية .
- شرح لانواع الإستراتيجيات طبقا للمستويات والوظيفة ووضع المنظمة.
- شرح لنماذج الإستراتيجية ونظرايتها.
- شرح ماهية وخصائص واسس وأنماط ومعوقات التفكير الإستراتيجي.
- شرح للأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجى .
- شرح لملامح ومزايا وأهداف وعناصر ومبررات التخطيط الإستراتيجي.
- شرح لمراحل التخطيط الإستراتيجي والعوامل التي تساعد علي نجاحه.
- شرح مهارات التخطيط الإستراتيجي.

فصول الكتاب

تم إعداد الكتاب في خمسة فصول:

الفصل الأول : مقدمة في الإدارة

الفصل الثاني : مقدمة عن التخطيط

الفصل الثالث : مدخل ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

الفصل الرابع : التفكير الإستراتيجي

الفصل الخامس : التخطيط الإستراتيجي

نبذة عن كل فصل من فصول الكتاب

الفصل الأول : يتناول هذا الفصل موضوع مقدمة في الإدارة حيث يتناول بالشرح مباديء واساسيات ووظائف ومهارات الإدارة ودور المدير في المنظمة والادوار الادارية فيها والعلاقة بين وظائف الإدارة المختلفة.

الفصل الثاني : وهذا الفصل خاص بموضوع التخطيط حيث يقدم بعض مباديء التخطيط فيبين مفهوم وتعريف التخطيط , ويسرد أنواع وخصائص واساليب ومقومات ومراحل التخطيط , بالاضافة الي التخطيط الشخصي.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل موضوع الإدارة الإستراتيجية حيث يشرح مفهوم وخصائص ووظائف الإستراتيجية ويبين الفرق بين الإستراتيجية والخطة , كما يوضح انواع الإستراتيجيات طبقا للمستويات والوظيفة ووضع المنظمة ويشرح نماذج الإستراتيجية المختلفة ونظرايتها, كما يبية الركائز والأبعاد الجوهرية للإدارة الإستراتيجية ومراحلها.

الفصل الرابع : يتناول هذا الفصل موضوع التفكير الإستراتيجي حيث ين الفرق بينه وبـين التفكـير العادي والتفكير التشغيلي , كما يتناول بالشرح لماهية وخصائص واسس وأنماط ومعوقات التفكـير الإستراتيجي وشرح للأسـاليب الفنيـة للتفكـير الاسـتراتيجى , ويبـين خصـائص الأفـراد ذوي التفكـير الإستراتيجي

الفصل الخامس :يشرح هـذا الفصـل موضـوع التخطـيط الإسـتراتيجي فيبـين الفـرق بـين التخطـيط التقليـدي والتخطيط الإستراتيجي, ويسرد ملامـح ومزايـا وأهـداف وعنـاصر ومـبررات التخطـيط الإسـتراتيجي , ويتنـاول بالتفصيل شرح مراحل التخطيط الإستراتيجي والعوامل التـي تسـاعد عـلي نجاحـه بالاضـافة الي شرح مهـارات التخطيط الإستراتيجي .

كما يحتوي الكتاب عـلي عشرات الصـور والرسـوم البيانيـة والمخططـات التوضـيحية والجـدوال البيانية التي تبين وتوضح وتيسر فهم المـادة العلميـة وتعـين عـلي شرح المصـطحات والمفـاهيم العلمية.

ويعــد هــذا الكتــاب مــن الكتــب العربيــة الهامــة المتخصصــة في موضــوع التخطــيط والتفكــير الإستراتيجي .

المستفيدون من هذا الكتاب

موضـوعات الكتـاب مـن الموضـوعات الهامـة التـي تفيـد العديـد مـن المتخصصـين والعـاملين بالمجـالات الأتية:

- الإدارة العليا في المنظمات والمؤسسات
- مسئولي التخطيط في المنظمات والمؤسسات
- مديرو الأقسام والوحدات في المنظمات والمؤسسات

ونرجو من اللـه سبحانه وتعالى ان يكون كتابنا هذا إضافة للمكتبة العربية العلمية التي هي في حاجـة لمزيـد من الإصدارات العلمية لتواكب التقنيات الحديثة , وبما يعود بالفائـدة عـلي جميـع العـاملين في هـذا المجـال. واتمني ان يجد فيه كل المهتمين بالموضوعات الخاصة بما يعينهم علي الاهـتمام بـالتخطيط والتفكيرالفعـال وأن يدفعهم الي مزيد من القراءة والبحث لمزيد من التقدم والرقي في ابحاث التخطيط للمنشأت والمنظمات .

وعلى اللـه قصد السبيل,,,,,,,,,

أحمد السروي

استشاري الجودة

فهرس محتويات الكتاب

الفصل الثاني

مقدمة عن التخطيط

الفصل الثالث

مدخل ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

الفصل الرابع

التفكير الإستراتيجي

الفصل الخامس

التخطيط الإستراتيجي

قائمة الأشكال التوضيحية

قائمة الجداول

الفصل الأول

مقدمة في الإدارة

١-١. ماهية الإدارة

١-٢. العلاقة بين الإدارة والبيئة

١-٣.أهمية الإدارة في الوقت الحاضر

١-٤.مكونات الإدارة

١-٥.المدير والمنظمة

١-٦.الأدوار الإدارية

١-٧.المهارات الإدارية

١-٨. وظائف الإدارة

١-٩.مباديء الإدارة

الفصل الأول

مقدمة في الإدارة

١-١. ماهية الإدارة Management

الإدارة فرع هام من العلوم الإجتماعية، هي عملية التخطيط وإتخاذ القـرارات الصـحيحة والمسـتمرة، المراقبـة والتحكم بمصـادر المؤسسـات للوصـول إلى الأهـداف المرجـوة للمؤسسـة. وذلـك مـن خـلال توظيـف وتطـوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنويـة. والإدارة تعتـبر مـن العلـوم المهمة لإنجاز الاعمال .

لقد تعددت التعريفات التي وضعها رواد الفكر الإداري سعياً منهم لإيضاح العمليـة الإداريـة ووصـف جـوهر عمل المدير، وليس هناك تناقض بينها، وإنما تتناول زوايا مختلفة من العملية الإدارية تتفق مـع ميـول الكاتـب ومجال تخصصه، وسـنقوم باسـتعراض بعـض التعـاريف التـي وضـعها كبـار علـماء الإدارة ، وذلـك في محاولـة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملا وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

١-موسـوعة العلـوم الإجتماعيـة: الإدارة هـي العمليـة التـي يمكـن بواسـطتها تنفيـذ غـرض معـين والأشراف عليه.

٢-تايلور :الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العـاملين بشـكل صـحيح ثـم التأكـد مـن أنهـم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

٣- دافيز :الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

٤- جون مي: الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق آقصى سـعادة لكـل مـن صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

٥-**هنرى فايول** :تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

٦-**شيلدون** :الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

٧- **تشيستربرنارد:** هي ما يقوم به المدير أثناء تأدية عمله

٨-**وليم هوايت** :إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

٩- **ليفنجستون١٩٩١م :** الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

١٠- **الإدارة هي** عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة "

١١- **الإدارة هي** النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.

١٢- **الإدارة هي** الإستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف "

١٣- **الإدارة هي** إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.

١٤- **لورانس آبلي**: الإدارة هي تنمية العنصر الإنساني وليست عملية توجيه للأشياء.

١٥- **بيتر دراكر**: أن الإدارة هي " وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه . ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال "

١٦- **كونتز:** أن الإدارة هي " وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين

١٧- **كما عرفت ويكيبيديا** علم الإدارة بـ:

" مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قِبَل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد و كلفة ممكنة "

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة وذلك على النحو التالي:

الإدارة هي مهنة وعلم وفن لانجاز الأعمال من خلال التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة والمعلومات والأفكار والوقت لتحقيق الأهداف باقل التكاليف وبكفاءة وفعالية وجودة عالية .

١-٢. العلاقة بين الإدارة والبيئة Relation between Management & Environment

تتفاعل الإدارة مع البيئة المحيطة بها فتؤثر عليها وتتأثر بمكوناتها وعناصرها .

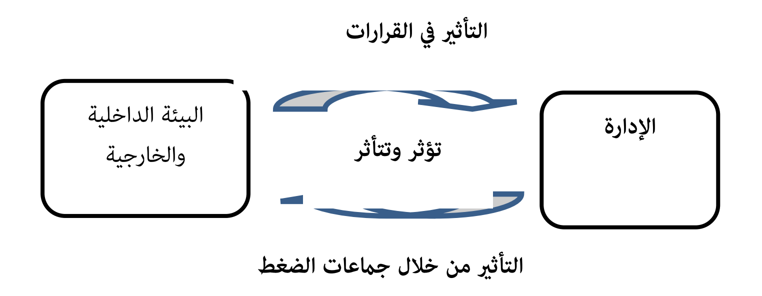
وتنقسم البيئة الي نوعين رئيسين هما:

- البيئة الطبيعية وتشمل :
  - المناخ .
  - المساحة والتضاريس.
  - الثروات والموارد الطبيعية والمادية والإقتصادية.

- البيئة الإنسانية وتشمل :

  - حجم السكان .
  - المستوى الثقافي .
  - الخبرة السابقة.
  - التجانس الاجتماعي.
  - العادات والتقاليد .
  - المناخ السياسي .

ويبين الشكل التالي شكل(١-١) نخطط مبسط عن العلاقة بين الإدارة والبيئة



شكل ١-١ مخطط لعلاقة بين الإدارة والبيئة

وتتأثر الإدارة في كفاءتها وقدرتها على نوعين من البيئة : -

١- البيئة الخارجية وتشمل الضغوط الإقتصادية والإجتماعية والظروف السياسية والتعليمية والقانونية.

٢- البيئة الداخلية مثل اللوائح والقوانين والحوافز والأنظمة واسلوب الإدارة .

والمنظمة كنظام مفتوح تتميز علاقة بين المنظمة ووحدات النظام الأكبر (البيئة السياسية ، القانونية، الإجتماعية، .....الخ).

كما انه هناك علاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها .

تتوقف قدرة المنظمة على القيام بوظائفها على فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية.ويجب على المنظمة أن تتعرف على مختلف القوى المؤثرة على أدائها لوظائفها .

١-٣.أهمية الإدارة في الوقت الحاضر Importance of Management in Present

تعد الإدارة كمجموعة من الأنشطة والوظائف عملية مهمة جدا في الوقت الحاضر وذلك للأسباب التالية :

- كبر حجم المنظمات والمؤسسات ، وزيادة الحاجة الى التخصصات المختلفة.
- تعدد مجالات الأعمال ومشاريعها.
- مناخ العمل الإقتصادي اصبح يتسم بالنمو والتنوع وسرعة التغير.
- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها.
- التغييرات التقنية والإقتصادية والإجتماعية.
- المنافسة الشديدة في الأسواق والرغبة الجادة لارضاء العملاء.
- الندرة المتزايدة للموارد المادية والبشرية.
- تزايد قوة منظمات حماية المستهلك ومنظمات حماية البيئة.
- تزايد قوة التجمعات العمالية.

٤-١.مكونات الإدارة Components Management

للإدارة مجموعة من المكونات التي تحدد ابعادها وخصائصها ووظائفها هي:

١- العملية process:

ان المدير يقوم بممارسة وظائف إدارية وفق جملة عمليات بغرض انجاز الأهداف المرغوبة من قبل المنظمة.

٢- الوظائف الإدارية Managerial Functions :

ان وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع وإتخاذ القرار.

٣- الإستخدام الامثل لموارد المنظمة optimal resource utilization:

المنظمة تهتم بكيفية استغلال الموارد المتاحة (أفراد – رأس مال- آلات ومعدات – مواد - معلومات) وذلك لتحقيق أهدافها.

٤- الأهداف التنظيمية organizational goals:

تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة ونوعية نشاط المنظمة (مصنع- مستشفى – جامعة – بنك) وقد يكون أساس الأهداف هو الربح – الاستمرارية أو جوانب اجتماعية وسياسية.

٥- الكفاءة Efficiency:

أداء النشاط المطلوب بافضل طريقة أي كيفية استغلال المدخلات من أجل الحصول على مخرجات.

ويمكن تعريف الكفاءة بانها الإستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية ,وتقاس بالنسبة التالية:

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

ومن ثم فان الكفاءة هي صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد.

٦- الفعالية:

هي القدرة على تحقيق الأهداف بحيث تكون الأهداف واقعية وقابلة للانجاز (التحقيق).

ويدور مفهوم الفعالية حول تقييم درجة أو نسبة بلوغ الأهداف المحددة سلفا للبرنامج أو الخدمة أو المنظمة معبرا عنها بالمعادلة التالية:

درجة الفعالية = الأهداف المنجزة Achieved goals / الأهداف المحددة Preset goals

أو

درجة الفعالية = النتائج الفعلية المنجزة Actual results achieved / النتائج المرغوب في انجازها Desired results to be Achieved

ومن منظور مدخل النظم System approach يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

درجة الفعالية = المخرجات الفعلية Actual outputs / المخرجات المرغوب فيها Desired outputs

١-٥.المدير والمنظمة Manager & Organization

المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهـداف المنظمـة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسـية مـن التخطـيط واتخـاذ القـرار ,والتنظـيم, والقيـادة والتحفيـز ,والرقابة وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة وعليه التعامل مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بكفاءة وفاعلية.

والمنظمـة هـي مجموعـة مـن الأفـراد يعملـون معـاً وبتقسـيم معـين للعمـل بغـرض تحقيـق هـدف مشترك.

يمكن دراسة مهمات المدير من وجوه عديدة أهمها:

١) أنماط السلوك الإداري.

٢) المهارات الإدارية.

٣) مصادر المهارات الإدارية.

٤) التفاوت في العمل الإداري.

٥) أدوار المدير.

٦) وظائف المدير.

٧) أنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية.

أنواع المديرين:

هناك مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المدراء:

أولاً: تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:

هذا التصنيف يرتكز على مفهـوم الهيكـل التنظيمـي ومسـتوياته الإداريـة مثـل الإدارة العليـا والوسـطى والدنيا.

١- مديرو الإدارة العليا Top Manager:

هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها وإستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة ، بناء مصانع أخرى، إنشاء خطوط إنتاجية حديثة.

٢- مديرو الإدارة الوسطى Middle Manager:

يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

٣- مدير الإدارة الدنيا (الاشرافية) (المستوى الأول):

يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).

ثانياً: تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:

يمكن تصنيف المديرين وفقاً لمجالات عملهم ومجالات إداراتهم :

١- مدير التسويق Marketing Manager:

يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير - تطوير المنتج - الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

٢- المدير المالي Financial Manager:

يقوم المدير المالي بالاشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازانات والرقابة المالية.

٣- مدير الإنتاج والعمليات Operations Manager:

هو المدير يشرف على عمليات انتاج السلع أو تقديم الخدمات.

٤- مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human resources:

يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب وإختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.

٥- المدير الإداري Administrative Manager:

لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

ثالثاً: تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:

١- المدير الوظيفي Functional Manager:

هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل (مدير انتاج – مدير تسويق- مدير مبيعات – مدير تمويل).

٢- المدير العام General Manager:

هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

٣- المدير التنفيذي Executive Manager:

هو المدير الأعلى أو التنفيذي للمنظمة، للشركة أو المؤسسة. ويقوم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للشركة، المشاركة فى صياغة الأهداف ووضع الخطط والمسئولية عن إعداد البرامج التنفيذية للخطط المعتمدة وتفعيل وتنفيذ قرارات المدير العام على أرض الواقع ويشارك في تحديد سياسة المؤسسة ويشرف ويدير كل ما له علاقة بالعمل. كما يعمل على مراجعة التقارير التي ترد إلى قسم الإدارة ويشرف على عملية تحليلها، إضافة إلى دراسة المشاكل التي تبرز ويقوم بوضع الحلول. يباشر الإشراف الفني والإداري على الموظفين ويعمل على رفع كفاءتهم، ويراعي تطبيق تعليمات السلامة والصحة المهنية.

رابعاً: تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

١- المدير التنفيذي line Manager:

يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الانتاج ومشرفو الانتاج.

٢- المدير الاستشاري Staff Manager:

يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

ان الإداري هـو مـدير في منظمـة عامـة(لا تهـدف إلى تحقيـق الـربح) بعكـس المـدير الـذي يعمـل في مشروعات أعمال هدفها أساسـاً تحقيـق الـربح، ومـن أمثلـة الإداريـين: مـدير إداري لمستشـفى ، مـدير إداري لمحافظة أو مدينة.

عملية الإدارة (الوظائف الإدارية):

تشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية للمديرين وهي:

التخطيط، التنظيم، صنع القرار، القيادة، والتوجيه , والرقابة.

١- التخطيط Planning:

التخطيط يعني تحديد أهداف المنظمة وتحديد الطرق والسبل لانجازها.

٢- التنظيم organizing:

نعني به تنظيم الأفراد والموارد الضرورية والأنشطة اللازمة لتنفيذ الخطة، وتنظيم هذه الوظيفة تخصـص العمل، تجميع الأنشطة في إدارات ووحدات تنظيميـة – علاقـات السـلطة – نطـاق الإشراف – إصـدار الهيكـل التنظيمي.

٣- صنع القرار decisions Making :

تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيـار أفضـل البـدائل والحلـول المطروحـة لحـل المشـكلة موضـع البحث.

وتسع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومـدى إسـهامه في حـل المشكلة.

٤- القيادة leading and directing :

هي عبارة عن مجموعة من العمليات المستخدمة لجعـل أفـراد التنظـيم يعملـون معـاً لتحقيـق مصـالح وأهداف المنظمة.

٥- الرقابة أو ضبط وتقييم الأداء Controlling:

تهدف إلى متابعة مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هـذه العمليـة: وضـع مستويات ومعايير الأداء.

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.

تحديد الإنحرافات عن الأهداف الموضوعة بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

إتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

ويبين الشكل التالي مخطط مبسط يبين الفرق بين النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة لمن يقوم بالإدارة.

شكل ١-٢. مخطط يبين الفرق بين النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة لمن يقوم بالإدارة.

١-٦.الأدوار الإدارية Managerial Roles

الدور هو أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات في ظل مواقف مختلفة. هناك العديد من الأدوار التي يلعبها المديرون والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

١- الأدوار الشخصية: وتتكون من ٣ أدوار:

أ) المدير كممثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية.

ب) المدير كقائد حيث يقوم بتعيين وتدريب وزيادة دافعية العاملين وارشادهم وتوجههم.

ج) المدير كحلقة اتصال حيث ينمي علاقاته مع أفراد آخرين من خارج المنظمة.

٢- الأدوار المعلوماتية:

أ) المدير كباحث عن المعلومات البحث عن المعلومات من داخل المنظمة.

ب) المدير كناشر أو موصل للمعلومات.

ج) المدير كمتصل أي كمتحدث إلى أطراف خارجية.

٣- أدوار صنع القرار:

أ) المدير كمبادر للتغيير.

ب) المدير كمتعامل مع الاختلالات سواء كانت أزمات أو اضطرابات.

ج) المدير كمخصص للموارد سواء كانت موارد مادية أو زمنية .

د) المدير كمفاوض مع العمال وابرام التعاقدات مع الموردين واجراء الاتفاقات مع الشركات.

١-٧.المهارات الإدارية Managerial Skills

تعرف المهارة Skill بأنها القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف أو عمل أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

وهناك مدخلين لتحديد المهارات المطلوب توفرها في المديرين:

المدخل الأول: تصنيف كاتزKatz

١- المهارات الفنية Technical Skills:

هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة تتعلق باسلوب أو عملية أو اجراء مثل مهارات المحاسبون، المحامون، المربحون، المهندسون.

المهارات الفنية تظهر أهميتها في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة حيث يقوم المدير بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهمات

الموكولة إليهم.

٢- المهارات الإنسانية Human Skills:

هي امتلاك بعض الصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاون مع الآخرين وزيادة دافعيتهم للعمل.

وقد تسمي المهارات الإنسانية المهارات التفاعلية حبث يكرس المدراء وقتا ملحوظا للتفاعل مع الغير داخل وخارج المنظمة خاصة من خلال الإجتماعات ويتطلب ذلك مهارات اتصال وتحفيز الآخرين لأداء أفضل.

٣- المهارات الفكرية Conceptual Skills:

تعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية إعتماد أجزائها على بعضها البعض وتأثير كل جزء على الآخر وتوقع تأثير التغير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل.

والمهارات الفكرية قد تسمي المهارات الإدراكية حيث تعتمد هذه المهارة على قدرة المدير للتفكير وإستيعاب علاقات السبب والنتيجة ونظرته الكلية والشاملة للمنظمة وكيفية ترابط

أجزاء المنظمة والتنسيق مع كافة مدراء الدوائر وعدم إهمال الأهداف الفرعية المشتقة عن أهداف المنظمة. وتشمل تلك المهارات ايضا قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة. تزايد أهمية المهارة الفنية في المستويات الدنيا وتزايد أهمية المهارة الفكرية في المستويات العليا وكذلك تزايد أهمية المهارة الانسانية في كل المستويات الإدارية ويبين الجدول التالي مزيج المهارات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة.

جدول١-١

مزيج المهارات الإدارية

المهارات	**المستوي الإداري**		
	الاعلي	**المتوسط**	**الادني**
الفكرية	٣٩	٢٣	١٢
الانسانية	٤٣	٤٢	٣٧
الفنية	١٨	٣٥	٥٠
	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

المدخل الثاني: تصنيف جريفين (Grifin) للمهارات الإدارية:

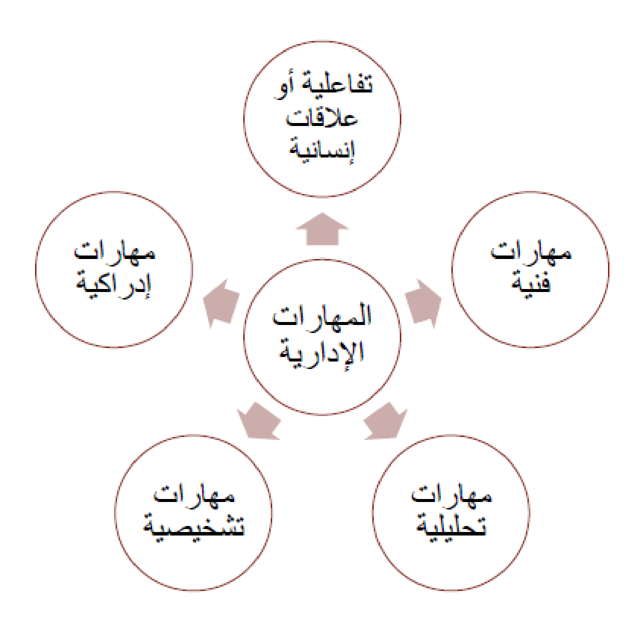
وفـق جـريفين يحتـاج المـدير إلى المهـارات الثلاثـة السـابقة في تصـنيف كـاتز بـالإضـافة إلى المهـارات التالية:

٤- المهارات التشخيصية Diagnostic Skills:

تعني قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة اعراضها والأسباب المؤدية إليها , وتشخيص الجوانب الإيجابية في الأداء.

٥- المهارات التحليلية Analytic Skills:

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقريـر المتغـير أو المتغـيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر. وهي تتشابه مع المهارات الإدراكية.



المهارات الاساسية للمدراء :-

بصفة عامة هناك عدة مهارات اساسية يجب ان يتمتع بها اي مدير وهي:

١- مهارات الاتصال

٢- مهارات عمل الفريق

٣- مهارات أداء الذات

٤- مهارات القيادة

٥- مهارات التفكير والإبتكار

٦- مهارات الإحتراف

٧- مهارات حل المشكلات

مصادر المهارات الإدارية

تحتاج المهارات الإدارية مصادر لتنميتها والقيام بها علي اكمل وجه من اهمها:

أ -التعليم: في الماضي لم يكن المدير متخرجا من معهد متخصص والآن أصبح الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة متطلب ضروري قبل إشغال وظيفة المدير وكذلك يسعى أصحاب التخصصات الأخرى الحصول على شهادة عليا في الإدارة, واستحدثت بعض الجامعات مناهج تدريسية خاصة للمدراء.

ب -التجربة العملية: تتطلب الإدارة إضافة للتعليم ممارسة عملية فمواجهة الضغوط والمشكلات والتحديات تخلق أمام المدير فرص للتعلم منها لذا فالاتجاه المعاصر هو إتاحة التدريب المستمر للمدراء في المنظمة من قبل متخصصين.

ج- **المعرفة** وتعني كافة مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المدير في القيام بالوظائف الإدارية وإتخاذ القرارات.

المعارف التي يحتاج اليها المدير

لكي ينجح المدير في عمله لابد له من الإلمام بمجموعة متنوعة ومتكاملة من المعارف , تساعده علي الإستفادة من المهارات المختلفة , وتمكنه من الأداء الفعال لمهامه ويمكن تلخيص هذا المعارف فيما يلي:

- معارف اساسية

وتنطوي تلك المعارف علي الإلمام والإحاطة باغلب الحقائق والمسلمات والفرضيات والنظريات التي توضح المجال الذي يعمل فيه ذلك المدير .وهي خاصة بالاجابة علي الاسئلة التي تبدأ بصيغة (لماذا؟) أو ما المقصود وهكذا.

- معارف إجرائية

وهي اطار منهجي يوضح الخطوات الواجب اتباعها لانجاز عمل معين , وهي خاصة بالاجابة علي الاسئلة التي تبدأ بصيغة (كيف ؟) مثل كيف يمكن سداد الضريبة ؟ وبالتالي تسهم هذه المعارف في الاستفادة من المهارات الفنية الخاصة بطبيعة الحال.

- معارف تشغيلية

وهي خريطة تفصيلية توضح كيفية اداء كل مهمة من المهام التي يتضمنها عمل معين , وتوضح تلك الخريطة طبيعة التداخلات بين مختلف العناصر ذات الصلة بالاداء. وبالتالي تساعد علي اعطاء صورة مفصلة دقيقة واضحة حول طبيعة الموقف.

١-٨. وظائف الإدارة Managerial Functions

اختلف العلماء والباحثون والاكاديميون علي الاتفاق علي تحديد واضح لوظائف الإدارة فمنهم من يحدد وظائف الإدارة بالاتي:

١- التخطيط
٢- التنظيم
٣- التوظيف
٤- التوجيه
٥- الرقابة

ومنهم من يري ان وظائف الإدارة تتمثل في :

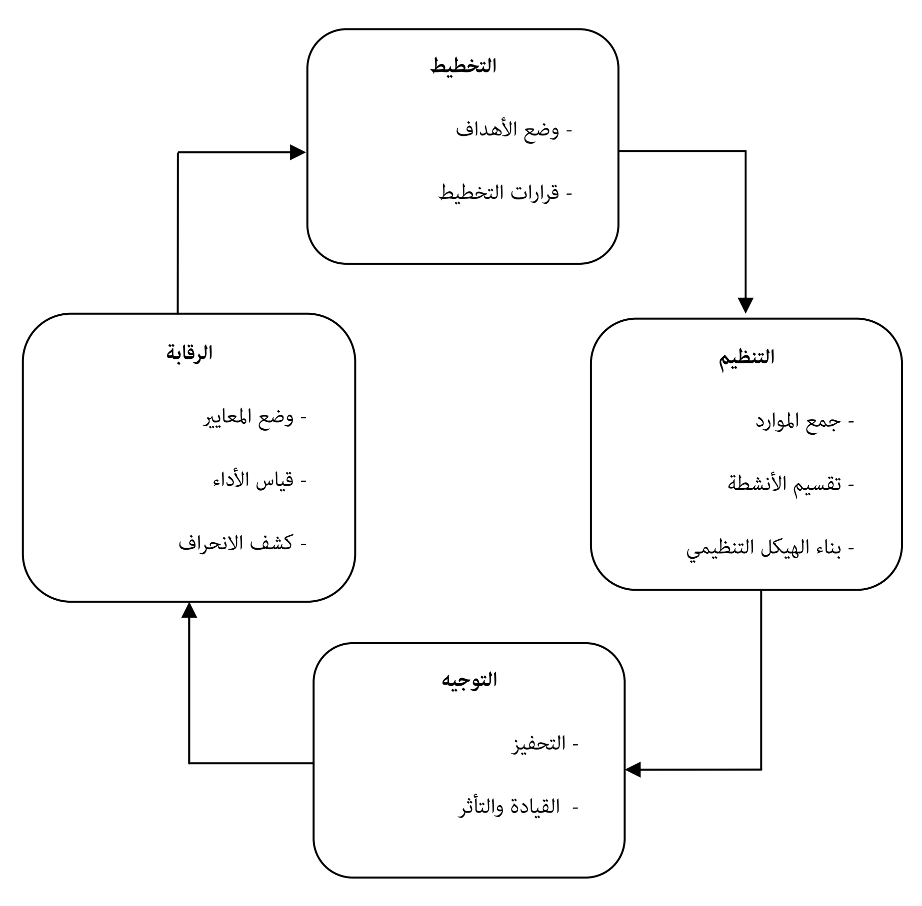
١- صنع القرارات
٢- التخطيط
٣- القيادة
٤- الرقابة

وثالث يحدد وظائف الإدارة في :

١- التخطيط
٢- التنظيم
٣- توظيف الطاقات البشرية
٤- التدريب
٥- التمويل

ورابع يري ان وظائف الإدارة تتمثل في:

١- صنع القرارات
٢- التخطيط
٣- التنظيم
٤- التوجيه
٥- الرقابة



شكل ١- ٣مخطط مبسط لوظائف الإدارة وتسلسلها

الا ان الشائع في كثير من المنظمات ان وظـائف الإدارة تتمثـل في وظـائف التخطـيط , والتنظـيم, والتوظيـف, والتوجيه , والرقابة وهي ما تعرف بوظائف الإدارة الخمسة , الا اننا لابد الا نغفل وظيفـة هامـة وهـي صـنع القرارات كاحدي اهم الوظائف الإدارية. وسوف نشرح وظائف الإدارة الخمسة بايجاز كما يلي:

أولا التخطيط Planning

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنـه لايمكـن أن يـتم التنظـيم أو التوجيـه والقيـادة أو الرقابة بدون تخطيط .ويمكن وصف التخطـيط بأنـه تلـك العمليـة الخاصـة بتعريـف وتحديـد أهـداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الإستراتيجيات والسياسات والخطط والـبرامج اللازمـة لتحقيـق هـذه الأهداف.

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل :

- ما الذي سيتم عمله ؟ What is it to be done?
- متى سيتم عمله ؟ When is it to be done?
- كيف سيتم عمله ؟ How is it to be done?
- من الذي سيقوم بعمله ؟ Who has to do it?

بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمـدير مـن تحديـد الأنشـطة التنظيميـة اللازمـة لتحقيـق الأهـداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

لذا فان التخطيط هو رسم صورة مسـتقبلية لمـا سـتكون عليـه الأعـمال ، ورسـم السياسـات والإجـراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد. ويتم ذلك عن طريق اختيار المهام وتحديـد كيفية إنجازها ومتى تنجز لتحقيـق الأهـداف، ويشـمل التفكـير المنطقـي لوضـع خطـط بديلـة متعـددة لمواجهة التغيرات الطارئة وافتراضات وتصورات وعمل مسارات وتخمين للأحـداث القادمـة معتمـداً عـلى الحدس والأساليب الموضـوعية، وبالتـالي فهـو يولـد الإحسـاس بوحـدة نمـط العمـل ويقلـل مـن السـلوك الانفعالي العشوائي.

تنبع أهمية التخطيط من ندرة الموارد وعدم التأكد بشكل رئيسي، وإن نشاط التخطيط يركز على تحقيق الأهداف، فالمديرون يخططون مشاريعهم برؤية مستقبلية بهدف تحقيق أهداف واضحة، والتي تركز في المستويات الإدارية العليا على أغراض المؤسسة وأهدافها (تخطيط إستراتيجي)، بينما يكون على المستويات الإدارية الأقل هو تحديد الطرق التي ستنجز بها هذه النهايات وهو ما يدعى بالتخطيط العملياتي أو التشغيلي، ويختلف المدى الزمني للنوعين فالأول يخطط له لخمس سنوات بينما الآخر فيخطط له لفترات قصيرة حسب الموازنة السنوية.

وكذلك تنبع أهمية التخطيط من كونه يرسم طريق العمل لسنوات عديدة قادمة وبقدر ما يكون التخطيط متقناً سيكون العمل مجدياً وصحيحاً وستكون النتائج وفق التوقعات.

ومعظم المدراء يقومون بعمل التخطيط بشكل أو بآخر إلا أن المستوى الإداري هو الذي يحدد مستوى التخطيط، وبذلك يمكن أن نميز المستويات التالية وفق هذا الجدول كمثال افتراضي:

جدول ١-٢

أنماط التخطيط ومستوياته

نمط التخطيط	من يقوم به	النشاط (مستوى التخطيط)
التخطيط الإستراتيجي	الإدارة العليا	يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة ويضع الخطط الرئيسية حسب الهدف الرئيسي للمؤسسة: وضع آليات تقديم الخدمة
التخطيط للأعمال الرئيسية (التخطيط التكتيكي)	على مستوى الإدارة المتوسطة	استنباط الوسائل لتحقيق الهدف الإستراتيجي. تحويل الخطط الرئيسية إلى خطط تنفيذية. تصميم العمليات المتوافقة مع الأهداف. (استخدام الطرق الفعلية بتقليص دورة العمليات الكبيرة: تبسيط الإجراءات، تقليل عدد الخطوات، إلغاء دورات العمل الضائعة، تقليص وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، الانتقال من العمليات المتتابعة إلي العمليات المتزامنة)
التخطيط لتنفيذ العمل (التخطيط التنفيذي)	على مستوى الإدارة التنفيذية	وضع الأنشطة لتنفيذ العمل.ويركز على تخطيط الإحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات

التخطيط عملية مستمرة دائمة التجدد- بمعنى أننا لا ناخذ الخطة على أنها دستور جامد واجب التنفيذ رغم أيه معوقات وعيوب وإنما يجب على المنفذ كلما أكتشف صعوبة في التنفيذ أو قصورا لم يكن في الحسبان عند وضع الخطة أو إذا تبين له أن جانباً من جوانب الخطة في حاجة إلى تعديل ,يجب عليه عنئد أن يبادر بعرض رأية ومقترحاته على المسئولين عن التخطيط دون الإنتظار حتى نهاية الفترة المقررة للخطة .. سواء كانت هذه الخطة موضوعة لعمل مؤقت أو كانت لاقامة مشروع جديد أو كانت خطة دورية (شهرية, سنوية, أو لخمس سنوات وعشر سنوات .. الخ).

ثانيا التنظيم Organizing :

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة " عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

ويضطلع التنظيم بتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات التي تم تحديدها في عملية التخطيط على الأفراد أو المجموعات المختلفة في المؤسسة، لتحقيق الأهداف، والتنظيم يوفر آلية وضع الخطط موضع التنفيذ، والتي تشمل تنظيم عمل الأفراد والنشاطات. ويعتبر الهيكل التنظيمي مرآة لوظيفة التنظيم في الإدارة التقليدية حيث يظهر وجود:

١- شبكة مستويات الإدارة والصلاحيات والمسؤوليات.

٢- التواصل.

٣- العلاقات.

يعتبر التنظيم هو عملية تنسيق النشاط والموارد، وتأتى هذه المرحلة بعد وضع خطة قابلة للتنفيذ بهدف تنسيق الموارد المتاحة في خدمة تنفيذ الخطة.

وهنا يتم تجميع الأهداف بتصنيفها وفقا لطبيعة العمل والنشاط وتصنيف الموارد المتاحة وربطها بالأهداف الخاصة بالعمل المطلوب تنفيذه وتوفيرها في نظام يؤدى لإنجاز الأهداف .مع تحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة من الوظائف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد العلاقات الموجودة بين الوظائف.

يمكن إيجاز بعض مفاهيم وتعاريف التنظيم كما يلي:

*تسمح وظيفة التنظيم للعاملين بالشركة بالمساهمة في تحقيق أهدافها. ومعالجة ما يواجهها من مشكلات وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم، بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام مسئول عنها.

*تسهم وظيفة التنظيم في بيان وتحديد" الهيكل "الذي تنظم فيه علاقات. السلطة والمسئولية، فيعرف كل شخص سلطاته ومسئولياته.

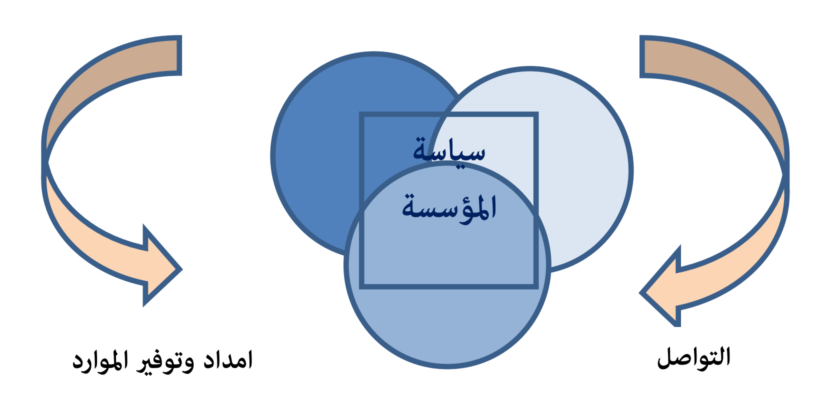
*تتلخص الواجبات الأساسية لوظيفة التنظيم في تحديد الأعمال الواجب تنفيذها، وتجميع الأعمال (الوظائف) في أقسام وإدارات وتقسيمات مختلفة، ثم تعيين المستويات التي تتدرج فيها السلطة والمسئولية من قمة الشركة) الإدارة العليا (إلى القاعدة) العمال والمنفذين).

*يتم تكوين هيكل التنظيم على أسس مختلفة منها التقسيم على أساس وظيفي Functional , على أساس المنتجات Products , أو على أساس العملاء Customers , أو على الأساس الجغرافي Geographic أو بعضها أو كلها معاً.

* التنظيم ليس كياناً جامداً ولكنه كيان حي متحرك، وبالتالي لابد من إعادة التنظيم دورياً حتى يتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية (مثل زيادة الحجم، تغير الأنشطة، زيادة عدد العاملين......الخ).

التنظيم ليس كياناً جامداً ولكنه كيان حي متحرك، وبالتالي لابد من إعادة التنظيم دورياً حتى يتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية (مثل زيادة الحجم، تغير الأنشطة، زيادة عدد العاملين......الخ).

ويبين الشكل التالي شكل رقم (١-٤) مخطط مبسط لمفهوم التنظيم في المؤسسات.



شكل ١-٤.التنظيم داخل المؤسسات

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. إحترام الخطط والأهداف فالخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها.

٢. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية , فيجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

٣. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

٤. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة. فان مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

٥. تصميم مستويات إتخاذ القرارات والعلاقات. ذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العاملة. وجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

فوائد التنظيم

للتنظيم فوائد عدة اهمها:

- تنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية
- تحديد التخصص
- الإهتمام بالأنشطة البارزة وذات الأهمية
- عدم الهدر والإسراف
- التعاون بين الموظفين ومنع تضارب الاختصاصات
- الإستقرار الوظيفي

الهيكل التنظيمي

هو الإطار العام الذي يحدد فيه من في التنظيم لديه السلطة ومن مسئول أمام من مع إيضاح خطوط السلطة واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.

أنواع الهياكل التنظيمية

توجد ثلاث أنواع من الهياكل التنظيمية كما يلى:

الهيكل الوظيفي :ويتم فيه تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف.

والأغراض التي تؤديها بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة.

الهيكل القطاعي :يتم فيه تجميع العاملين المختصين بإنتاج منتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد.

الهيكل الجغرافي :وذلك فى حالة وجود فروع للشركة فى مناطق جغرافية مثل المراكز المختلفة بالمحافظة، ويتم تقسيم أنشطة الشركة حسب هذه المناطق (المراكز).

الهياكل التنظيمية الجيدة يمكن تعريف الهياكل التنظيمية الجيدة بأنها التى تتوافر فيها الشروط التالية:

- التوازن بين ضغوط العمل علي الوحدات التنظيمية بحيث لا تقع أحد الوحدات تحت ضغط عمل شديد وتعاني وحدات أخري من الفراغ.
- تساوى وتقارب قيمة أو أهمية الوظائف في كافة مستويات الهيكل التنظيمى.
- تحقيق التوازن فيما يتعلق بعدد الأشخاص الخاضعين لسلطة شخص واحد.
- وضوح خطوط الاتصال الرأسية والأفقية بالهيكل .
- مرونة الهيكل التنظيمي تبعا للتغيرات التي تحدث بالشركة.

الوصف الوظيفي

يعتبر الوصف الوظيفي ترجمة حقيقية لرسالة الشركة وأهدافها مـن خـلال الأعـمال التـي يقـوم بهـا العاملون بشكل يومي، كما أن الوصف الوظيفي يساعد في إدراك كيفية إعداد العاملين لأداء الوظائف المحددة لهم بأسلوب منطقى، ويحدد أيضا العلاقة بين الشركة والعاملين بها، حيث يشرح ما تتوقعـه الشركة من العاملين بها أن يفعلوه في مقابل ما يدفع لهم من أجور ويساعد الوصف الوظيفي علي ما يلى:

-التفويض

-تقييم الأداء

-العدالة في التوظيف والحوافز والترقيات

-التطور الوظيفي

ويغطى الوصف الوظيفى النقاط التالية:

١. المسمي الوظيفي
٢. موقع الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي
٣. التسلسل الوظيفي
٤. الواجبات
٥. التفويض
٦. الحد الأدنى للمؤهلات
٧. معايير الأداء والترقيات

ثالثا التوظيف Staffing

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن:

- تخطيط الموارد البشرية(الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين).
- توفير الموظفين(جذب المرشحين لسد الإحتياجات من الوظائف الشاغرة).
- الاختيار(يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الإحتياجات) .
- التعريف بالمنظمة(عملية التعريف بالمنظمة تهدف الي دمج الموظف بالمنظمة وتتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة).
- التدريب والتطوير(زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة من خلال زيادة مهاراتهم وتنمية خبراتهم وتطويرها) .
- تقييم الأداء(تم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة) .
- قرارات التوظيف (المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل) .
- وإنهاء الخدمة(تشمل الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل) .

رابعا التوجيه Directing

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

ويشمل التوجيه التحفيز والقيادة والاتصال والإرشاد ، وهي تهتم بشكل أساسي بالأفراد داخل المؤسسة. ويمكن تعريفها بأنها عملية توجيه نشاطات أفراد المؤسسة في الإتجاهات المناسبة، وهي وظيفة إدارية جوهرية تتضمن:

١. إعطاء التوجيهات.

٢. التوقيع.

٣. أوامر العمل.

٤. بناء فرق العمل الفعالة وتوظيفها.

أساس توجيهات المدير لمرؤوسيه سيتركز حول نمطه في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقته في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارت المدير بكيفية توجيه مرؤوسيه مثل: مدى خطورة الحالة، نمطه القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم.

١. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك -واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

٢. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

٣. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

٤. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

٥. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

٦. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

٧. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

٨. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

٩. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

١٠. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

١١. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

خامسا الرقابة (الضبط) Controlling :

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

المفاهيم المرتبطة بالرقابة

١ .وجود نظام للتقارير يسمح باكتشاف الانحرافات أولا بأول.

٢ .وجود معايير واضحة تتم علي أساسها الرقابة.

٣ .وجود نظام للرقابة علي التكاليف، ونظام رقابة علي الجودة.

٤ .وجود نظام للرقابة الوقائية.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١. **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

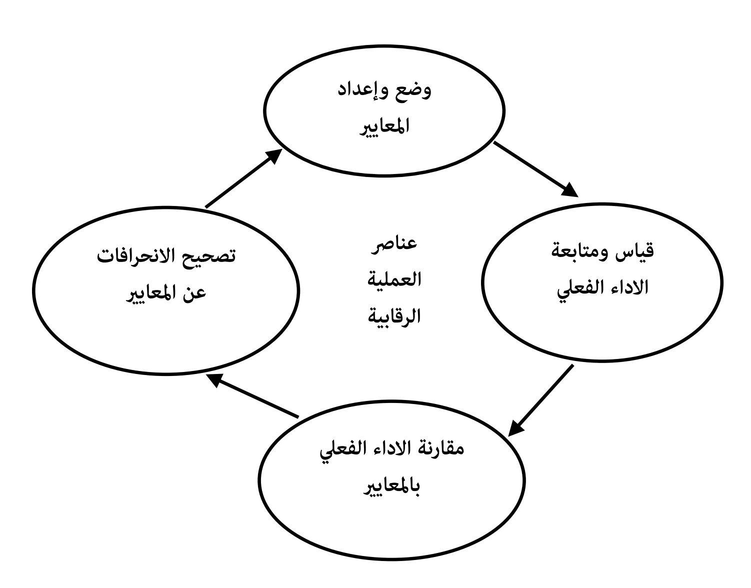
مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعليّ:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣. **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

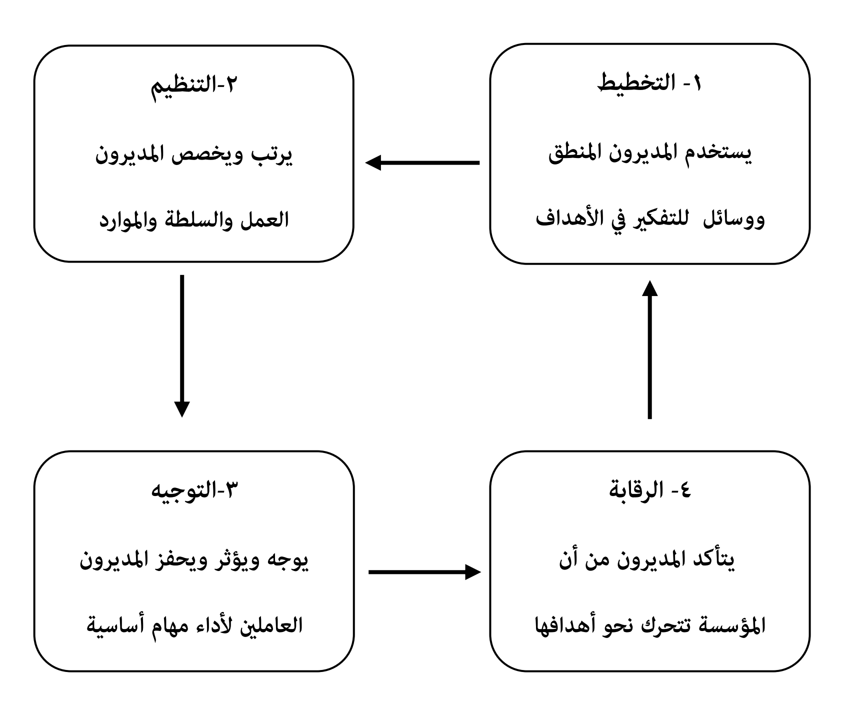
٤. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الإنحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الإنحراف. ضع في الإعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

٥. **اقتراح الحلول البديلة :** وهي الخطوة التالية لتصويب الانحرافات فقد يتطلب بعد تصويب الانحرافات اقتراح حلول بديلة لمشكلة ما او حالة ما في المؤسسة.ويبين الشكل التالي شكل رقم(١-٥) مخطط مبسط لعناصر العملية الرقابية.



شكل ١-٥ مخطط مبسط لعناصر العملية الرقابية

والوظائف الإدارية هي وظائف تفاعلية اي تتفاعل مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض. ويوضح الشكل التالي شكل رقم (١-٦) الطبيعة التفاعلية لوظائف الإدارة طبقا للتسلسل المثالي للأنشطة الإدارية .



شكل ١- ٦.التسلسل المثالي لأنشطة الإدارة

العلاقة بين التخطيط والرقابة

يعد التخطيط الوظيفة الاولي في وظائف الإدارة وتعد الرقابة الوظيفة الخامسة في وظائف الإدارة بينهما علاقة مترابطة ومتداخلة من اجل مرونة العمل في منظمات الاعمال. والتخطيط والرقابة وظيفتين منفصلتين من وظائف الإدارة ولكنها يربطهما علاقة وثيقة فانشطتهما متداخلة , فمن غير وجود اسس التخطيط فالرقابة تصبح لا قاعدة لها ومن غير وجود الرقابة فالتخيط يصبح مجهودا لا معني له . ومن ثم فكل من التخطيط والرقابة يدعمان ويقويان بعضهما البعض من اجل تحقيق اهداف المنظمة , وطبقا لاراء بيلي جوتز Billy Goetz يمكن تلخيص العلاقة بين التخطيط والرقابة في النقاط التالية:

- التخطيط يسبق الرقابة والرقابة تنجح التخطيط.
- التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان من وظائف الإدارة .
- الأنشطة توضع علي السياج (الطريق الصحيح) بواسطة الأنشطة ويحافظ عليها في المكان الصحيح من خلال الرقابة .
- عملية التخطيط والرقابة كاعمال في انظمة العمل تتم كالاتي :

  التخطيط ← النتائج ← الاجراء التصحيحي

- التخطيط والرقابة اجزاء متكاملة من المنظمة فكلاهما هام من اجل سهولة سير الاعمال وإدارة المشاريع.
- التخطيط والرقابة يدعمان بعضهما البعض ويدفعان بباقي الوظائف الإدارية .

في بيئات العمل الديناميكية التي تؤثر علي المنظمات فان العلاقة القوية بين التخطيط والرقابة تصبح هامة وحرجة . فقد يفشل التخطيط لاحداث غير متوقعة فتاتي الرقابة للانقاذ .فعندما تطبق الرقابة بكفاءة فانها تحفز عمل خطط جيدة .

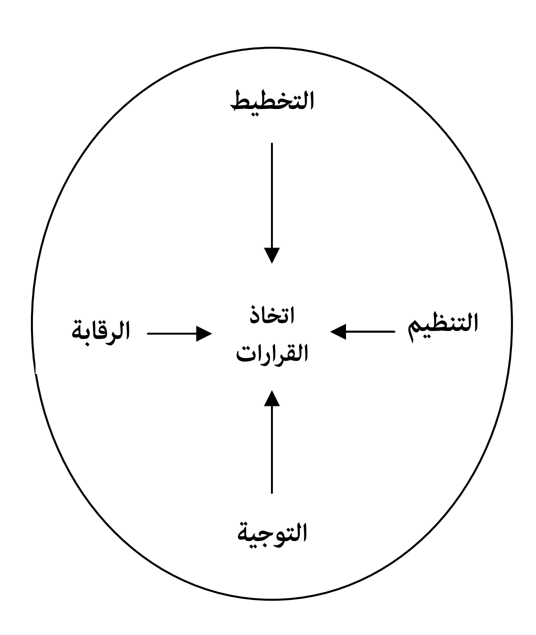
العلاقة بين وظائف الإدارة وإتخاذ القرارات

ان إتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.ويبين الشكل التالي شكل رقم (١-٧) مخطط مبسط لخصائص عملية اتخاذ القرارات.



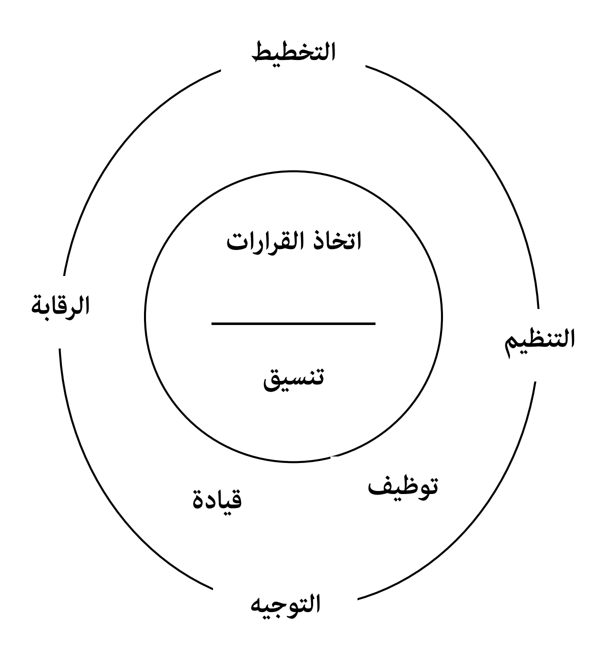
شكل ١-٧ مخطط مبسط لخصائص عملية اتخاذ القرارات

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.ويبين الشكل التالي شكل رقم (١-٨) نموذج إتخاذ القرار في الإدارة الإبداعية .



شكل ١- ٨.وظائف الإدارة واتخاذ القرارات

ومن المهم ذكر ان كل تلك الوظائف غير قابلة للفصل عن بعضها في الممارسة اليومية للمدير فكل منها يصب في الاخري ويؤثر في انجاز الاخري , ومخرجات احداها يشكل مدخلات للوظيفة اللاحقة ومن ثم فانه يجب النظر لتلك الوظائف كعناصر تشكل نظاما متكاملا. ويبين الشكل التالي شكل رقم (١-٩) مخطط مبسط لترابط الوظائف الإدارية.



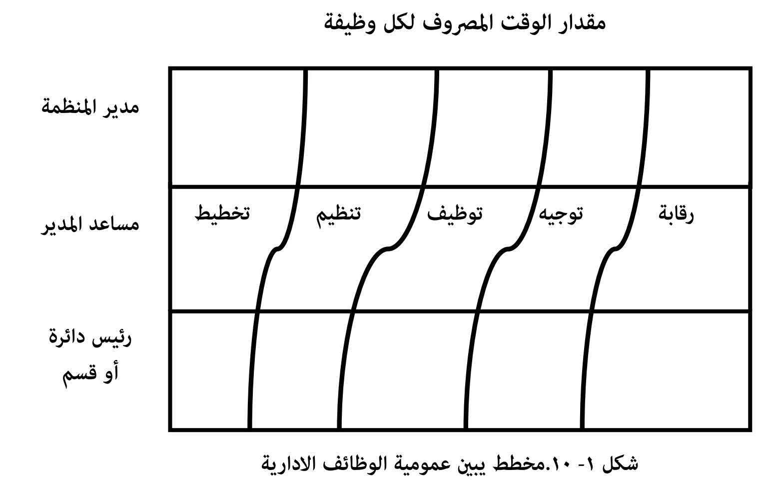
شكل ١- ٩.مخطط مبسط لترابط الوظائف الإدارية

عمومية الوظائف الإدارية

ان المقصود بعمومية الوظائف الإدارية هنا كونها عامة لكافة المدراء بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يشغلونها داخل التنظيم الواحد وفي التنظيمات المختلفة .فكل مدير لابد له من القيام بهذه الوظائف الإدارية بمجموعها لكل يكون مديرا.

وكذلك الامر داخل التنظيم الواحد فسواء كان المديرمديرا عاما للمتظمة أو رئيسا لقسم أو شعبة فكل منهم يمارس الوظائف الخمسة الا ان الجهد والوقت الذي يصرفه كل منهم علي هذه الوظائف يختلف حسب موقعه في السلم الإداري للتنظيم.

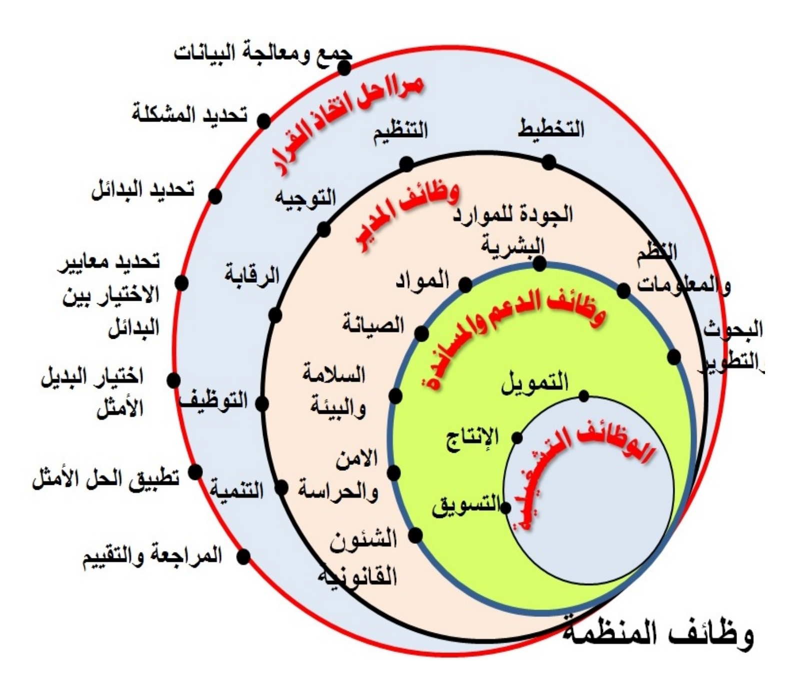
فنجد مثلا ان مدير المنظمة الصحية يصرف وقتا اكبر علي وظيفة التخطيط والتنظيم ووقتا اقل علي وظيفة التوظيف والتوجيه والرقابة.والعكس صحيح لمدير قسم ما في المنظمة.



شكل ١- ١٠.مخطط يبين عمومية الوظائف الادارية

الوظائف الداعمة للإدارة

- التنسيق
- التنظيم
- الإشراف والمتابعة (الرقابة)
- القيادة



شكل ١-١١ مخطط للوظائف المختلفة للمنظمة

القيادة

زادت أهمية القيادة في المنظمات المتبنية منهجية إدارة الجودة الشاملة حتى: تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية.وحتى تتمكن ان تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.ويمكن تعريف القيادة بانها :

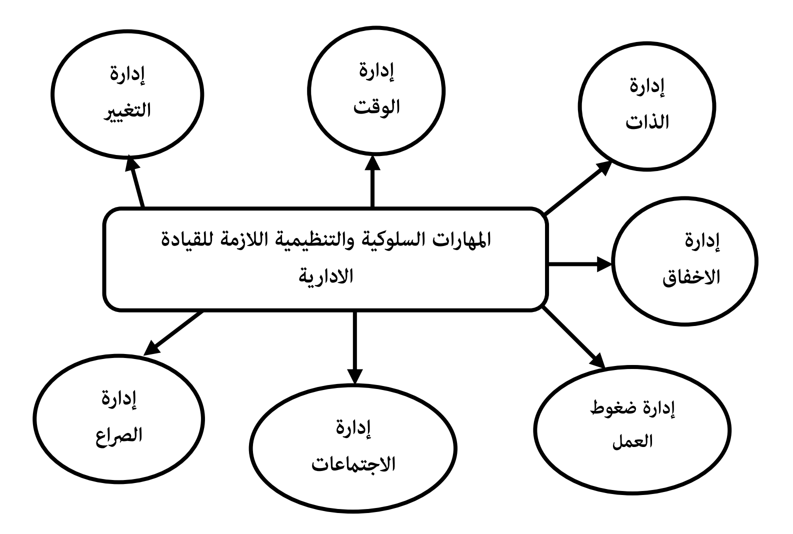
- الإشراف على توزيع مهام العمل على المرؤوسين بحيث يؤدي كل مرؤوس عمله برغبة منه.
- عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الاعمال المرغوبة ويتجنبون الاعمال الغير مرغوبة برغبة وطواعية بهدف الوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة.

<u>منهجيات القيادة</u>

- تقييم الأداء
- الإلتزام بالقيم المؤسسية
- تطوير الرؤية والرسالة
- المشاركة الشخصية
- تقديم الحوافز
- وضع وتطوير العمل
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع
- بناء ثقافة التميز لدى الموظفين
- تبني سياسة التغيير
- التعامل مع جميع الفئات

<u>الخصائص التي يجب ان تتوفر في القيادة الناجحة:</u>

١) إعطاء الأولوية للعميل الداخلي والخارجي.
٢) تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة.
٣) التأكيد على التطوير.
٤) التأكيد على الوقاية.
٥) تشجيع التعاون.
٦) أهمية تدريب المرؤوسين.
٧) النظر إلى المشاكل على انها فرص للتعلم.
٨) تفعيل الاتصالات.
٩) الإلتزام بالجودة الشاملة.
١٠) إختيار الموردين على اساس الجودة.
١١) تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل والإدارة الإشرافية.



شكل ١- ١٢.مخطط مبسط للمهارات السلوكية والتنظيمية اللازمة للقيادة

١-٩.مباديء الإدارة Management Principals

يعرف الدكتور مدحت أبو النصر في كتابه المباديء Principals بانها مجموعة القواعد والمستويات التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ , بمعني انها مجموعة الاحكام أو التعليمات التي تعمل كموجهات للسلوك والعمل . ويمكن تحديد المباديء من خلال الخبرات المكتسبة والدروس المستفادة من التجارب العملية أو من نتائج البحث العلمي أو من خلال كل ما سبق. وقد وضع العالم الفرنسي هنري فايول أربعة عشرا مبدأ إداريا توضح نظريته في الإدارة وهذه المباديء كالتالي :

١. **تقسيم العمل**:التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات ويسمح للفرد أن يبنيّ الخبرة ، وباستمرار يحسن مهاراته. وبذلك يستطيع ان يصبح أكثر انتاجا. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
٢. **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب, فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.والسلطة تعطي الحق للمدير لاصدار ألاوامر ، مع أهمية توازن المسؤولية مع عمله.
٣. **الفهم**: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
٤. **وحدة مصدر الأوامر**: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر. ويجب ان يكون وحدة مصدر الاوامر لا تتعارض مع التسلسل القيادى .
٥. **يد واحدة وخطة عمل واحدة**: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف. فالاشخاص التى تتشابك فى نفس نمط الأنشطة ينبغي ان تكون لديها نفس الأهداف للخطة الوحيدة .هذا أساسيّ لضمان وحدة وتنسيق في المشروع .لا تتواجد وحدة الأمر دون وحدة الاتّجاه ولكن ليس بالضرورة ان يكون نفس التدفق.

٦. **إخضاع الإهتمامات الفرديـة للاهتمامـات العامـة**: إن اهـتمام فـرد أو مجموعـة في العمـل يجـب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

٧. **مكافآت الموظفين**: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من المـوظفين وصـاحب العمـل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هـذه القيمـة لعـدة عوامـل مثـل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

٨. **الموازنة بين تقليل وزيادة الإهتمامات الفردية**: هنالك إجراءات من شـأنها تقليـل الإهتمامـات الفرديـة. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

٩. **قنوات الاتصال**: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصـل في هـذه السلسـلة, فعلـيهم الاتصـال مـن خـلال القنـوات الموجـودة فيهـا. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجـد حاجـة حقيقيـة للمشرفـين لتجاوزهـا. وتـتم الموافقـة بينهم على ذلك.

١٠. **الأوامر**: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

١١. **العدالة**: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة ودون تفريق او تمييز.

١٢. **إستقرار الموظفين**: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخـر. ينـتج عـن تقليـل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

١٣. **روح المبادرة**: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عـن مقترحـاتهم وآرائهـم وأفكـارهم عـلى كافـة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

١٤. **إضفاء روح المرح للمجموعة**:في الوحدات التـي بهـا كـثرة مـن العـمال عـلى المـدراء تعزيـز روح الألفـة والترابط بين الموظفين, ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الفصل الثاني

مقدمة عن التخطيط

٢.تعريف التخطيط

٢-١.نظام التخطيط ونظمه الفرعية

٢-٢.عناصر عملية التخطيط

٢-٣.المفاهيم المرتبطة بالتخطيط

٢-٤.تساؤلات مفيدة لواضع الخطة

٢-٥.أنواع التخطيط

٢-٦.خصائص التخطيط

٢-٧.أساليب التخطيط

٢-٨.مقومات التخطيط

٢-٩.الفرق بين المديرون والمخططون

٢-١٠. مراحل التخطيط

٢-١١.التخطيط الشخصي

الفصل الثاني

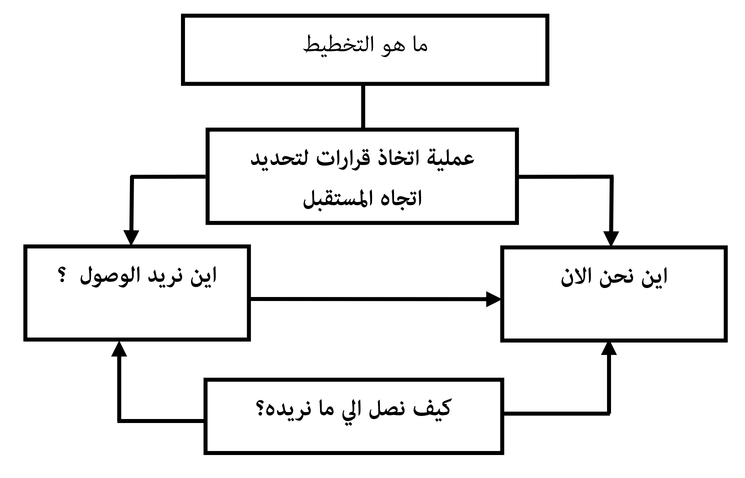
مقدمة عن التخطيط

٢.تعريف التخطيط Definition of Planning

لقد وردت في تعريف التخطيط أراء كثيرة جميعها تتفق على انه المسار الذي يحدد مسبقا من اجل تحقيق أهداف معينة تلتزم الإدارة به وتعمل بموجبه .

التخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف. وقد عرف أ.محمد فوزي العشري "التخطيط" بأنه؛ تحديدُ الأهداف المرادُ تحقيقُها، ورَسمُ خط السير إليها، وتحديدُ وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يُمكن أنْ يَحدُث أثناء العمل مِن المستجدات والتطورات، ووَضع ما يُناسب ذلك مِن طرُق التعامل مِمَّا باتَ يُسمَّى بـ"الخطة والخطة البديلة"، شرط أنْ يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن مِن المكاسب وأقلّ قدر ممكن من الخسائر.

يعرف نبيل السمالوطي التخطيط على أنه "المواءمة بين ما هو مطلوب، وما هو متاح عملياً، فهو يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد، والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف، بأقل تكلفة ممكنة عملياً". ويعرف "لينمان" التخطيط بأنه " هو ذلك الفعل المتعمد والمنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة، أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة أفراد الدولة، سواء قام بذلك أفراد الهيئة البرلمانية في الأمة، أو سعت إليه الحكومة مباشرة" .



شكل٢-١مخطط مبسط لما هو التخطيط

ويتمثل التخطيط في وضع مجموعة من الإفتراضات حول أي وضع في المستقبل وبالتالي وضع خطة توضح الأهداف المطلوب الوصول إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والتخطيط عملية تتضمن وضع الإستراتجية المطلوبة وتعيين الأهداف وتحديد الخطط المرجوة للعمل على تحقيقها بالطريقة التي تسمح بتنفيذ القرارات.

ومن هذا التعريف يمكن أن القول أن التخطيط يجيب على الأسئلة الأتية:

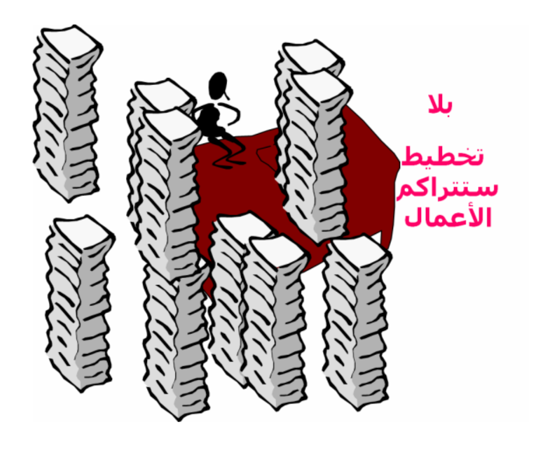
ماذا نريد ان نفعل ؟ اي ما هو هدفنا ؟

اين نقف الان من ذلك الهدف ؟ وما هو وضعنا الحالي ؟

ما هي العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائق امامنا ؟

ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف ؟

ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل ؟

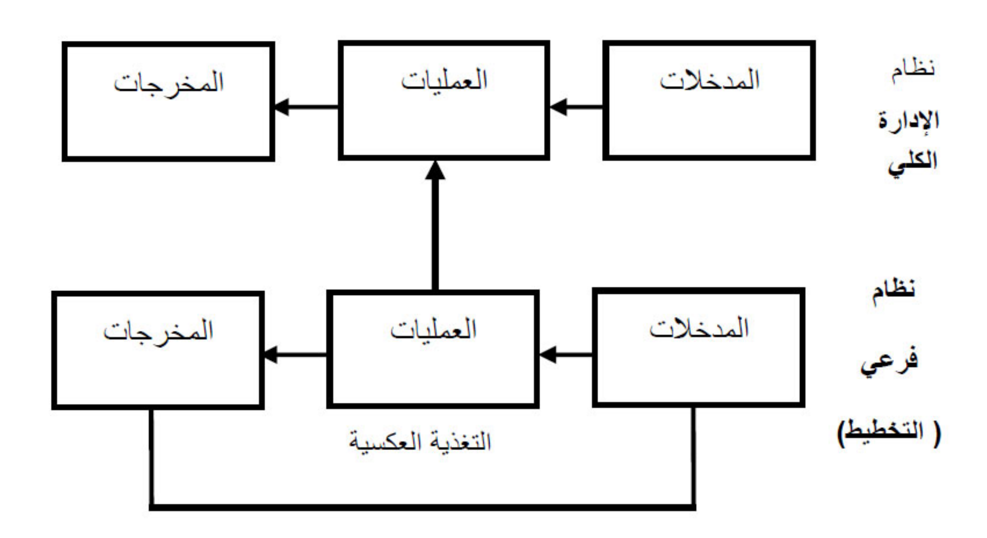


٢-١.نظام التخطيط ونظمه الفرعية Planning System and Subsystems

النظام الإداري في المنظمة يتمثل في تحويل مدخلات المنظمة من الموارد البشرية والمادية من خلال العمليات والإجراءات وطرائق التحويل الي مخرجات وهي اهداف المنظمة .

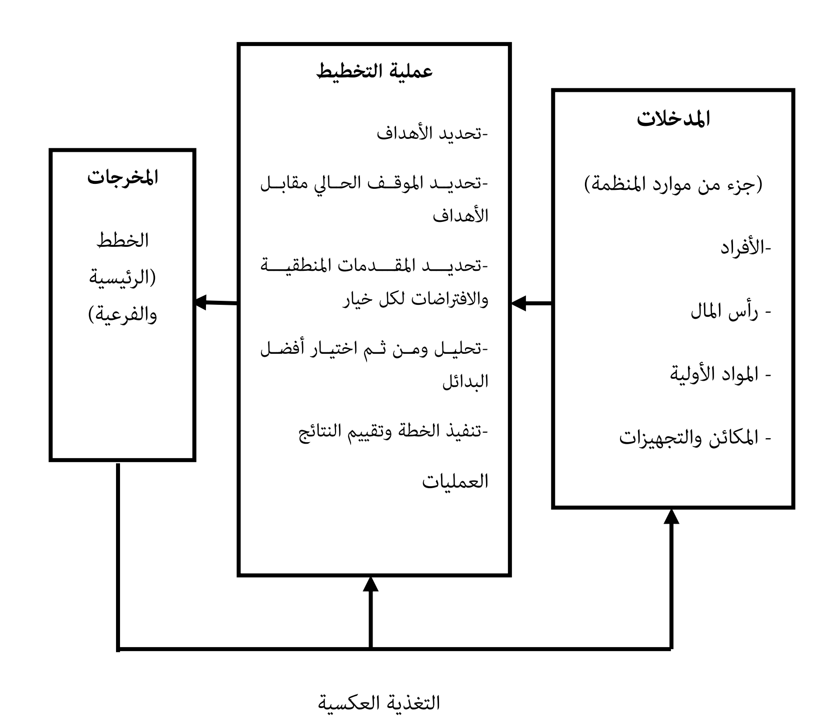
والنظام الفرعي للتخطيط هو جزء من النظام الإداري في المنظمة فهو يساعد المدراء في زيادة فاعلية نظام الإدارة من خلال تشخيص وتوجيه وقيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي .والنظام الفرعي للتخطيط يتكون ايضا من مدخلات وعمليات ومخرجات , ومخرجاته هي جزء من مخرجات المنظمة ككل .

ويبين الشكل التالي شكل رقم (٢-٢) مخطط مبسط للعلاقة بين النظام الفرعي للتخطيط والنظام الإداري الكلي.



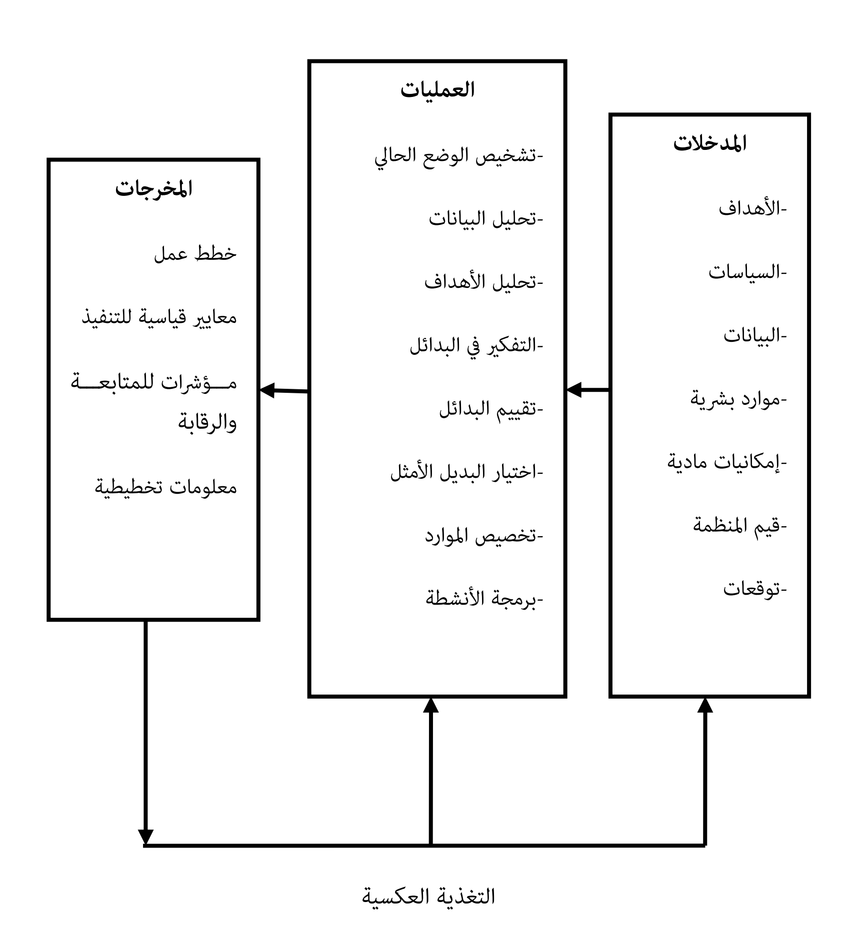
شكل٢- ٢.مخطط مبسط للعلاقة بين النظام الفرعي للتخطيط والنظام الإداري الكلي.

كما يبين الشكل التالي شكل رقم (٢-٣) مخطط مبسط للتخطيط كنظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة .



شكل٢- ٣.مخطط مبسط للتخطيط كنظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة

كما يبين الشكل التالي شكل رقم (٢-٤) مخطط مبسط للتخطيط كنظام ومدخلاته الاساسية التي تتم عليها العمليات لتنتج ومخرجاته.



شكل٢- ٤.مخطط مبسط للتخطيط كنظام ومدخلاته والعمليات والمخرجات

٢-٢.عناصر عملية التخطيط Elements of Planning Process

تتكون عملية التخطيط من العناصر التالية:

١- تحليل وتقييم الوضع الحالي :ويشمل ذلك جميع أنشطة المنظمة بما فيها الموارد المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف , وإدراك عناصر ومفردات البيئة الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة وإرتباطاتها والكادر الوظيفي وقدراته وأهمية الفرد العامل والمستفيد.

٢- إختيار" تحديد "الأهداف (Objectives).

٣ -تحليل وتقييم الظروف الخارجية والمحيطة (Environment).

٤ -تقدير التغييرات المحتملة في الظروف الخارجية السابق تحليلها (تقدير الفرص والمعوقات).

٥ -تقييم ظروف الشركة أو الإدارة الذاتية وإمكانياتها والموارد المتاحة من جانب والمشكلات ونقاط الضعف التي تعانى منها من جانب آخر (تقدير إمكانيات الإستفادة من الفرص أو التأثر بالمعوقات المتوقعة).

٦ -بحث ودراسة خطط العمل البديلة لتعظيم الإفادة من إمكانيات الشركة وإستثمار الفرص المتوقعة، ومواجهة المعوقات المتوقعة والتغلب عليها.

٧ -إختيار البديل الأفضل (Alternative)

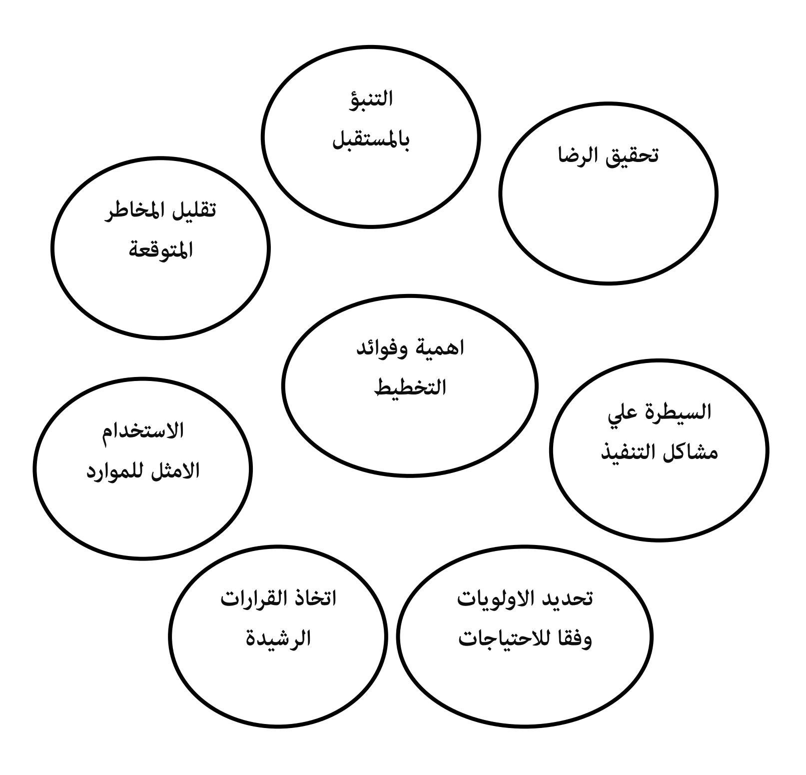
٨ -تصميم الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية لتحقيق الحل البديل الذي تم اختياره.

٩ -متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج المتحققة للوقوف على تقدم العمل ونسب التنفيذ وتصحيح الانحرافات فيها وإدخال التعديلات اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

٢-٣.المفاهيم المرتبطة بالتخطيط Concepts related to Planning

هناك بعض المفاهيم والاساسيات التي يجب ان تشمل التخطيط وهي:

- التخطيط يعتمد علي القدرة علي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها .
- يتفادى التخطيط حدوث الأخطاء ويمنع حدوثها قدر الامكان .
- التخطيط مسئولية مشتركة يشترك فيها كثير من قيادات المنظمة.
- يجب أن تتميز الخطة بالمرونة فيمكن تعديلها وتطويرها وقت الحاجة لذلك.
- يجب أن تتضمن الخطة أهدافاً واضحة ومحددة .
- يجب أن تحقق الخطة الاتصال الفعال .
- أهمية وجود برامج زمنية محددة.
- يجب أن تتضمن الخطة كيفية تقييمها ومتابعتها.



٢-٤.تساؤلات مفيدة لوضع الخطة Useful Questions for Planner

إن وضع أي خطة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى العمل الجماعي لابد من تلمس الخطى والمسارات التي تدلنا على الدرب الذي يرشدنا الى التخطيط وهناك ثمانية أسئلة مهمّة في ذلك لابد من الإجابة عليها بواقعية لكي يشرع المخطط في وضع وتنفيذ الخطة المطلوبة. والأسئلة هي:

السؤال الأول : ما هدف مهمة التخطيط ؟

السؤال الثاني :لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة ؟

السؤال الثالث : من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة ؟

السؤال الرابع : كيف سيتم تحقيق هذا الهدف وتقويم النتائج ؟

السؤال الخامس : متى يكون التنفيذ أكثر فعالية ؟

السؤال السادس : أين يكون الحدث أكثر نشاطاً وفعالية ؟

السؤال السابع : ماهي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة لإنجاح الخطة ؟

السؤال الثامن : ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام ؟

والخطة الجيدة هي الخطة التي تجيب على جميع علامات الاستفهام حول المشروع أو النشاط الموضوعة له(لماذا- ماذا – أين- كيف- متي – من) وفيما يلي إيضاح موجز لأهمية إجابة الخطة مقدما على هذه الاستفهامات:

لماذا

كلما أدرك العامل في وضوح ما يستهدفة نشاطة ونشاط زملائه أو مرؤسية وكذلك السبب الذي من أجلة قامت تلك المنظمة بهذه الصورة كلما كان أكثر اتقاناً لعمله في سبيل تحقيق الجودة المنشودة وهكذا لابد أن توضح الخطة في كل جانب من جوانبها (لماذا) فمثلا عندما ما تحدد الخطة موقع النشاط أو نوع العملاء الذي تخدمهم (لماذا في ذلك الموقع ولماذا ذلك النوع من العملاء وعندما تجدد عدد ونوع الموظفين وشروط شغل الوظائف(لماذا هذا النوع من الموظفين وبهذا العدد وبتلك الشروط والصفات المطلوبة) الي غير ذلك من ايضاحات لاسباب التوقيت المفاضلة بين البدائل وارقام الميزانية ..الخ.

ماذا

توضح الخطة إجراءات التنفيذ (ماذا تعمل على وجه التحديد لتحقيق الهدف) مثل :

الحاجة إلى أنشاء مباني أو استئجارها مع وصفها أو رسوماتها, وأجراء تعيين الموظفين وتحديد واجباتهم وحقوقهم وماقد يحتاجة النشاط من برامج للعلاقات العامة وبرامح التدريب ونظم التامينات سواء على الموظفين أو على المنشآت, وماقد يستلزمه النشاط من اصدار قوانين أو قرارات وتعليمات.. إلى غير ذلك من برامج التنفيذ الملائمة لنوع النشاط.

كيف

يقصد بها كيفية التنفيذ في كل إجراء مطلوب – فمثلا اذا كان مطلوب تعيين موظفين توضع الخطة كيفية إختيارهم (بالاعلان, أو بترشيح من مجلس الإدارة أو بالإعادة أو بالندب أو بالنقل من جهات أخرى أو بطلبهم من وزارة القوى العاملة .. الخ) واذا اشتملت الخطة على إنشاء مباني فتوضح كيفية التنفيذ من حيث الممارسة أو المناقصة أو الإعلان وكذلك أيضا بالنسبة للمشتريات وإجراءات صرف الأموال والرقابة عليها وكيفية الاتصال بالعملاء أو المستفيدين ونظام اجازات العاملين ومواعيد العمل .. الخ.

أين

يقصد بها تحديد الأماكن أو الجهات التي ينفذ فيها النشاط وكذلك تحديد مكان عمل كل موظف واماكن حفظ الأدوات والخامات وأمكان التخزين وأماكن وسائل النقل.

متي

يقصد بها تحديد موعد كل أجراء في الخطة والمدة التي يستغرقها وكذلك تحديد المواعيد الدورية مثل موعد الجرد الدوري أو التفتيش الدوري والعطلات والإجازات والبرنامج اليومي إذا كان النشاط من النوع المتكرر يوميا مثل المدارس ومعاهد العلم أو الفنادق أو المتاحف ودور العرض أو شركات النقل والمواصلات .. إلى غير ذلك من التوقيت المقترنة بالنشاط.

من

تحدد الخطة معلومات محددة عن كل من يعمل في تنفيذها, أي كل مايتصل بالعـاملين مـن تحديـد لعملهـم وأجورهم ومواصفاتهم وماذا كانت وظائفهم دائمة أو مؤقتـه أو موسـمية وتهيئـة العلاقـات الإنسـانية لرعايـة روحهم المعنوية وتدريبهم .. الخ.

التخطيط هو ..

«أن ترسم المستقبل ... قبل بنائه»



٢-٥.أنواع التخطيط Types of Planning

تختار المنظمة عادة نمطا من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات ومن أنواع التخطيط مايلي:

أولاً-وفقاً لتكرار الاستخدام، وتُقسم إلى نوعين هما :

* **السياسات:** هي الإرشادات المُستخدمة في تَحديد الأُسس التي يجب التقيّد بها، سواءً من الإدارة أو الموظّفين أثناء أداء العمل، وتظهر الحاجة لهذه السياسات من أجل إتخاذ القرارات المُناسبة.

* **الإجراءات:** هي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي يتمّ تطويرها عند ظهور أحداثٍ مُتكرّرة، وتتميّز هذه الإجراءات بأنّها دقيقة ومُفصّلة أكثر من السياسات، وواضحة في كُلّ خطواتها.

ثانياً-أنواع التخطيط غير متكررة الاستخدام: تشمل ثلاثة أنواع هي:

***البرامج:** هي نشاطات مُتعدّدة ومُرتبطة مع هدف أساسيّ، مثل توصيل المياه إلى بعض المناطق التي لا تحتوي على تمديدات مائيّة.

***الميزانيّة:** هي بيان يحتوي على مجموعة أرقام تُشكّل المال الخاص بكافة النشاطات .

***المشروعات:** هي مُخطّطاتٍ تحتوي على مجموعةٍ مُعيّنة من الأنشطة الرئيسيّة أو الجزئيّة، وتسعى إلى الوصول لهدفٍ مُعيّن .

ثالثاً-وفقاً لطبيعة التأثير: تُقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

***التخطيط الإستراتيجي:** هو التخطيط الذي يُساهم بحدوث تغيّرٍ نوعيّ في المنشأة، ويُطبق من خلال الإدارة العُليا، ويُعدّ تأثيره طويل الأجل، ومن الأمثلة عليه التخطيط لإنشاء سوقٍ تجاريّة جديدة.

كما يهتم بالشئون العامة للشركة ككل ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوي الإداري الأعلى، ولكن يجب أن تشارك فيه جميع المستويات الإدارية.

*التخطيط التكتيكيّ: هو التخطيط المُطبّق من خلال كلّ من الإدارتين الوسطى والعُليا، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، ويُستخدم لتقديم المُساعدة للتخطيط الإستراتيجي، كما يركز علي تنفيذ الأنشطة المحددة بالخطط الإستراتيجية التي تهتم بما يجب أن تقوم به المستويات الإدارية الأقل، وكيفية القيام به ومن سيكون مسئولا عن التنفيذ, ومن الأمثلة عليه دِراسة حجم الطلب في السوق على مُنتَج ما.

*التخطيط التشغيليّ: هو التّخطيطُ المُطبّق من خلال كلٍّ من الإدارتين الدُنيا والوسطى، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، وتتحدد فيه الجداول اليومية والأسبوعية والشهرية وكيفية أدائها ومن يؤديها.ومن الأمثلة عليه تحديد الموارد التي تحتاجها العمليّة الإنتاجيّة .

* **التخطيط الإجرائي :** وهو تخطيط يومي يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية.

رابعا-وفقاً للمُدّة الزمنيّة، تشمل الأنواع الآتية

* **التخطيط طويل الأجل**: يَشمل فترةُ زمنيّةً طويلة وتُعادل خمس سنوات فاكثر فربما تكون عشرة سنوات أو عشرين أو خمسة وعشرين سنة وذلك حسب الحاجة والمرئيات المستقبلية للمنظمة.

*التخطيط متوسط الأجل: يشمل فترةً مُتوسّطةً من الزمن، وتزداد عن السنة الواحدة وتقلّ عن خمس سنوات . ويلاحظ أنها فترة لاهي بالقصيرة ولاهي بالطويلة وفي ضوء نتائجه يمكن إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بعيدة المدى.

*التخطيط قصير الأجل: يشمل فترةً زمنيّةً قصيرة، وتكون أقلّ من سنة مثل الأيّام والأسابيع والشهور وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى ومن أمثلتها الخطط المالية المتمثلة بالموازنات والبرامج السنوية وغير ذلك.

ويوضح الجدول التالي التخطيط حسب المستوي الإداري أو وفقا للمدة الزمنية ودور كل مستوي إداري فيها .

جدول٢-١

التخطيط حسب المستوي الإداري والمدة الزمنية

التخطيط حسب المستوي الإداري	**نوع الخطة**	**مدة الخطة**	**ما يتميز به هذا النوع**
الإدارة العليا - رئيس مجلس الإدارة -مدير عام - مديرو الادارات العامة	خطة إستراتيجية	خطة طويلة الاجل	البعد الإستراتيجي فتوضع القضايا من قبل الإدارة العليا – بعد استشارة واعتماد من مجلس الإدارة مع الاستنارة باراء الإدارة الوسطي والدنيا – يتميز بانه يغطي مدة زمنية طويلة
الإدارة الوسطي - مديرو الاقسام - مساعدو المديرين	خطة تكتيكية	خطة متوسطة الاجل	يتميز ببعده التفصيلي والتنفيذي ويتصف بانه اكثر تحديدا ويغطي مدة زمنية متوسطة- حيث يتم وضع هذا النوع من الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا التي تقر وتعتمد الخطط
الإدارة الدنيا - المشرفون - رؤساء الشعب - رؤساء فرق العمل	خطة تشغيلية	خطة قصيرة الاجل	يتم خلال مدة زمنية قصيرة لا تتعدي عام واحد , حيث يشترك في هذا النوع من التخطيط مع الاقسام المعنية والافراد بحيث تتحقق الخطط والأهداف القريبة

خامساً- وفقاً للوظيفة: يشمل مجموعة من الأنواع من أهمّها :

***التخطيط للإنتاج:** هو التركيز على الأمور الخاصّة بالإنتاج، مثل :المواد الأوليـة، والإدارة الإنتاجيّـة، ومُتابعـة جودة الإنتاج.

***التخطيط التسويقيّ:** هو التّركيز على المَجالات الخاصة بالتسويق، مثل التوزيع، والترويج .التخطيط الماليّ: هو الاهتمام بالموضوعات الماليّة، مثل طُرق الحصول على المال.

***التخطيط السياسيّ:** هو مُتابعة الموضوعات العامة للدّول، مثل السياسات الداخليّـة والخارجيّـة، والتشريعـات وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها .

***التخطـيط الاقتصـاديّ:** هـو التّركيـز عـلى الشـؤون الإقتصـادية؛ مـن أجـل دَعـم التنميـة الخاصّـة بالـدخل القوميّ,والقطاعات الإقتصادية المختلفة وغيرها.

***تخطيط البيع** : تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هـو التوصـل إلى أفضـل طريقـة لتصريـف السلع التي أنتجتها ، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتـوج بأقـل تكلفة.

***تخطيط التموين** : هـو عمليـة وضـع التقـديرات للمـواد و اللـوازم التـي تحتاجهـا المؤسسـة وذلـك في ضـوء إمكانياتها.

***التخطيط الاجتماعي**

ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينهـا اقتصـاديا وسياسـيا واجتماعيـا وذلـك بتوسع التعليم والعناية الصحية والرعاية الإجتماعية والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيـق الرفـاه الاجتماعي.

***تخطيط القوى العاملة Human –Resources Planning**

وهذو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملـة ابتـداء مـن تحديـد الإحتياجـات والتحشـيد والإعـداد والتدريب والتأهيل والتطوير والإستقرار وغيرها وعادة ما يتبط هذا النوع من التخطيط بالخطط الأخرى التي تضعها المنظمة.

***التخطيط السكاني Population Planning**

ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمراني وحسب الجنس والعمر وغير ذلك.

***التخطيط الطبوغرافي Topographic Planning**

ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة والأرض وحسن استغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء ومنع التصحر وما شابه.

***التخطيط المالي Financial Planning**

وهو التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والنقدية والائتمانية للمنظمة ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال اللازمة كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في المجالات المختلفة أما على مستوى الدولة فهو يضع الخطط النقدية والائتمانية للحكومة وكيفية إدارة الأموال العامة بما يتلاءم مع متطلباتها الانفاقية ومحددات مصادر التمويل.

سادسا- التخطيط حسب المستوى التنظيمي

يختلف التخطيط وفقا لمستوى الإدارة أو المسؤولية في المنظمة فالإدارة العليا فيها تخذتص في نوع من التخطيط بينما تختص الإدارات والأقسام بأنواع أخرى ومن ذلك نذكر ما يلي:

التخطيط التنظيمي والإستراتيجي

وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركهم في الإعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.

خطط العمل والبرامج Action Plan and Programs

وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا ويشاركها في الأعداد العاملون والخبراء.

التخطيط الفردي Personal Planning

وهو الذي يقوم به الأفراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك يضعها الفـرد لغرض تنفيذ جانبا من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم أو الإدارة العليا.

التخطيط بالمشاركة أو المنهج القاعدي

ان مفهوم التخطيط بالمشاركة يعني أن تشارك المجتمعات المحلية في كل مراحل التخطيط وهي :تقييم الوضع ، تحديد المشكلات ، ترتيب الأوليات ،تحديد الإحتياجات التنموية ، إعداد خطط التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذه الخطط ، وهي تُمكن المجتمع المحلي مـن بلـورة النتـائج المتحصـل عليهـا مـن تقيـيم الوضـع بالمشـاركة وتحويلها الى مشاريع نابعة من احتياجات المجتمع وقابلة للتنفيذ.

سابعا -التخطيط حسب الهدف منه

يجد المديرين انفسهم عادة اما اربعة انواع من التخطيط:

- التخطيط من اجل أداء جيد
- التخطيط للتطوير أو التحسين
- التخطيط من اجل حل مشكلة
- التخطيط لعمليات روتينية متكررة

١. التخطيط من اجل أداء جيد

قد يكون اقامة مشروع أو التفكير في انشاء قسم أو وحدة عمل جديدة علي الهيكل التنظيمي للمنشأة , لـكي يناط بها مهمة معينة لم يسبق ممارستها من قبل , ومن ثم يستلزم التخطيط لها جيدا.

٢. التخطيط للتطوير أو التحسين

من مهام المدير الجيد العمل باسـتمرا عـلي تطـوير العمليـات بالمنظمـة وتطـوير وتحسـين الأداء , فـالتخطيط للتطوير والتحسين المستمر بالمنظمة من اهم اهداف ومرتكزات الجودة في تلك المنظمات.

٣. التخطيط من اجل حل مشكلة

غندما تجد الإدارة ان معدلات الأداء أو الانتاج لا تسير بالصورة المطلوبة فانه يشير ذلك الي وجود مشكلة ما في نظام العمل , فيجب التحرك الفوري للتعرف علي حقيقة تلك المشكلات وجمع المعلومات عنها وتحليل تلك المعلومات , والتعرف علي الحلول البديلة لها واتخاذ القرارات الملائمة لحل المشكلة .

٤. التخطيط لعمليات روتينية متكررة

يتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات الروتينية المتكررة في المنظمة التي لا يوجد تعديل في خطتها مثل الميزانيات والعمال الروتينية اليومية المتكررة.

٢-٦.خصائص التخطيط Planning characteristics

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لابد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية ومن أهمها:

أولوية التخطيط : يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة ، لان التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.

الواقعية : الواقعية في التخطيط تعني معرفة الواقع القائم عليه نظام المؤسسة ، وعلاقته بالمجالات الأخرى المختلفة، وهذا شرط أساسي في كون الخطة واقعية عند وضعها، أي قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، فلا توضع خطةٌ خياليةٌ ينصدم بها المنفذون على أرض الواقع لعدم وجود الإمكانيات المطلوبة , ولكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الإقتصادي للمؤسسة ، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية ، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات .

وحتى يكون التخطيط واقعياً يجب مراعاة ما يأتي عند وضعه:

- الظروف التي يعيشها المجتمع والبناء الاجتماعي القائم.
- الموارد المتاحة كالموارد البشرية والمادية.
- الهياكل التنظيمية الموجودة ومقدرتها على إستيعاب إحتياجات ومتطلبات تنفيذ الخطة.
- تقييم الإمكانيات المتاحة للتمويل، بحيث تناسب الخطة الموضوعة؛ فلا يحتاج تنفيذ الخطة أكبر أو أصغر مما هو مُتاح من الإمكانيات .

الشمولية والتكامل : التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة ، فالتخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتنبثق من خطط المستوى الأعلى. إنّ المقصود من الشمولية والتكامل أنّ الخطة يجب أن تكون شاملة لجميع عناصرها المختلفة، فهي بحاجة أن تكون فيها الوسائل التي تتحقق الأهداف بها، وكذلك الكيفية التي يتم بها توفير هذه الوسائل، وهذا ما تُبنى عليه الخطة الناجحة، فهي لا تغفل عن أحد عناصرها؛ نظراً لأهميتهِ ودورهِ في نجاح هذه الخطة.

التنسيق : يُقصد بالتنسيق الانسجام بين الأهداف المختلفة عند وضعها وصياغتها، فلا يكون هناك تعارضٌ بين هدفٍ وآخر، أو بين الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والأهداف العملية، والتنسيق في التخطيط يشمل أيضاً تكاثف الجهود بين الجهات المختلفة المختصة بوضع الخطةِ، والجهات التي تُنفذها على أرض الواقع، ويكون التنسيق بين خبراء المعايير التقنية الذين شاركوا في وضع الخطة وبين الجهات الرسمية التي تنفذها وذلك يضمن نجاحها وتحقيق أهدافها.

المرونة : يُقصد بها قابلية الخطة الموضوعة للتحويل، والتبديل، أو التغيير التي قد يطرأ على التخطيط سواءً كان تغييراً جزئياً أم كلياً، وذلك إذا دعت الحاجة إلى ذلك عند التنفيذ، وهذا التغيير أو التعديل في الخطة لا يعني بالضرورة عدم وجود أهدافٍ ثابتة بالتخطيط؛ إنّما هو تعديلٌ جزئيٌ ليتم على ضوئه تحقيق الأهداف المطلوبة، وبمعنى آخر

فإنّ المرونة المقصودة في التخطيط هي التي ترتبط فقط بالمجال التِقنيّ الذي يتأثر بالمستجدات الحاصلة وبمتطلبات الخطة.

فلابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

الإلزام : إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة ، لذلك لابد من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي.

الاستمرارية: تعني أنّ الخطة عند وضعها يجب مراعاة استمراريتها؛ أي أن تكون مرتبطةٌ بما قبلها من خططٍ ومُهيئةٌ لترتبط بخطةٍ لاحقة، فالتخطيط عملية مستمرةٌ، لا تعرف التوقف عند نقطةٍ معينة يستمر وجودها باستمرارية الحياة ومتطلباتها الدائمة، وهي خطة مستمرة لارتباطها بالعوامل الإجتماعية والسياسية والإقتصادية المختلفة التي يقوم التخطيط ويرتكز عليها.

المستقبلية : إنّ المستقبلية تعني الصياغة العلمية المنهجية للأهداف التي تم وضعها، وبيان الإجراءات الضرورية لتحقيقها للتغلب على المشكلات المختلفة التي قد تطرأ أثناء تنفيذ الخطة، والتخطيط السليم والناجح يجب أن يُراعي المستقبل أثناء وضعه، بحيث يشتمل على مدى زمني قريب يتراوح بين السنة والسنتين، ومدى متوسط يتراوح بين الأربع والخمس سنوات، والمدى الزمني البعيد الذي يتراوح بين العشر سنوات إلى خمسة عشرة سنة، ورغم أنّ المدى الزمني البعيد يفتقر إلى الدقةِ في تحديد الأهداف وتحقيقها، إلا أنّه يبقى وجوده ضرورياً عند الأخذ بعين الإعتبار الإحتياجات المستقبلية للفرد في كافة قطاعات المجتمع.

٢-٧.أساليب التخطيط Planning techniques

تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي:

١- أساليب التنبؤ

هو الأساليب التخطيطية الهامة والتنبؤ يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية بإعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية لهذا قيل عنه انه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية ومن طرق التنبؤ ما يلي:

*** الأساليب النوعية Qualitative Methods**

وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحدس الذاتي والخبرة المتراكمة لدى الإداريين ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.

*** الأساليب الكمية Quantitative Methods**

وهي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية وهي أكثذر دقة من الطرق النوعية ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة والانحدار والتمهيد الأسي البسيط.

٢-أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming

وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحدة أو عدة دوال يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات المعروفة كالموارد والقوى البشرية وغيرها.

وسميت بالخطية لان معادلاتها ودالة الهدف فيها خطية إما لتعظيم المخرجات أو لتصغير المدخلات.

وبواسطة البرنامج الخطي يستطيع المخطط الوصول إلى أهداف محددة وذلك عن طريق تغذية النموذج بقيم القيود في النموذج كأعداد العمالة والأموال اللازمة وكميات المياه والوقت اللازم والكمائن وغير ذلك.

٣-أسلوب التخطيط الشبكي Net work planning Method

ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القـرارات للوصـول إلى أهـداف معينـة وحيـث أن تحقيق الأهداف يقع في صلب العملية التخطيطية فإن الأسلوب الشبكي يساعد في بلوغ ذلـك .ومـن الأسـاليب الشبكية :مشكلة النقل ومشكلة التخصيص ومشكلة اقصر مدار ومشكلة المسار الحرج ومشكلة أقصى تدفق.

٤-أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives

ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها وتـتم عمليـة التخطـيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

-وضع الأهداف

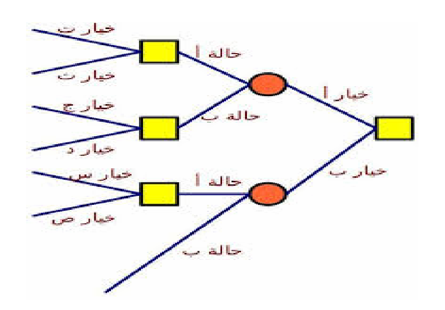
-إعداد خطة العمل

-عمل المراجعات الدورية

-تقييم الأداء

٥-أسلوب شجرة القرارات Decisions Tree

وهي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية والإقتصادية وتتطلب الكثير من المعلومات وإنها تقدم تصورا فعالا عن القرار الأفضل والقرارات البديلة والآثار المترتبة على هـذه القـرارات إضـافة إلى مخـاطر وفوائـد كـل قـرار والشكل الآتي شكل رقم(٢-٥) يعطي فكرة بسيطة عن رسوم الشجرة لقرار تطوير إنتاج جديد أو تعزيز إنتاج قائم وتوقعات ردود فعل السوق إزائها حيث تعطى القرارات عنـد كـل دائـرة إحـتمال كـل نتيجـة مـن ردود الفعل وبعد ذلك يجري حساب وتسجيل واختيار القرار الأفضل.



شكل ٢-٥ فكرة بسيطة عن رسوم الشجرة لقرار تطوير إنتاج

٦-أسلوب مصفوفة القرارات Decisions Matrix

وهو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البدائل المعتمدة وتقليل الأخطار المترتبة على الأخطاء الناشئة عن القرارات غير الصحيحة.

وتبدأ المصفوفة عادة بتحديد الأهداف ثم إعطاء كل هدف وزنا يعكس مدى أهميته وحقول عمودية أخرى تعكس خصائصه وتكاليفه وتعطي درجات تقييمية لكل هدف ومن خلال إجمالي التقدير يمكن تحديد الخيار (الهدف)الأفضل.

٢-٨.مقومات التخطيط Planning Basics [1]

ويراد بها الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل:

١-دراسة البيئة وتحليل الواقع

إن من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة وذلك لأجل الإجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط ألا وهو أين نقف الآن ؟ وما هو وضعنا الحالي ؟ما هي إمكانياتنا ؟ما هي مصادر قوتنا ؟وما هي نقاط ضعفنا؟

إن تحديد أبعاد وعناصر الواقع الحالي بصورة دقيقة ينبئنا بقوتنا الحالية التذي

سنستخدمها في التخطي نحو الأهداف المستقبلية وان أي سوء في تقدير القدرات الحالية يؤدي إلى تعثر المسير في الخطوات اللاحقة وهذا ما سوف نتناوله عنه في الفصول القادمة عند الحديث عن تحليل SWOT أي مصادر القوة والضعف لدى المنظمة والفرص والتحديات(التهديدات)التي توجهها حيث يقدم هذا التحليل تقنية فعالة في دراسة الواقع والتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كإحدى الشروط الأساسية التي تتطلبها العملية التخطيطية.

[1] د مجيد الكرخي , التخطيط الإستراتيجي المبني علي النتائج, وزارة الثقافة والتراث , قطر, ٢٠١٥ ,ص ٢٢-٢٨.

٢- التنبؤء بأهداف الخطة

تقوم عملية التنبؤء أساسا على فرضية أن اتجاهات الأحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلاتها في المستقبل وبذلك يمكن رسم صورة القادم من الأشياء بشكل تقريبي لكي تتكون لدينا مرئيات نسبية عن الأهداف التي نسعى إليها.

ولكي تكون عملية التنبؤ علمية ودقيقة لابد وان تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظف وسائل وطرق إحصائية في استخدام هذه البيانات والمعلومات لترسم صورة الأحداث في المستقبل ولأجل أن تكون هذه الصورة صحيحة إلى حد ما يتعين أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ:

- ❖ دقة التنبؤ :وهذا ما تؤكده الأساليب الإحصائية المستخدمة لان التنبؤ غير الدقيق يقود إلى صورة مشوشة للمستقبل.
- ❖ إعتماد عملية التنبؤ على بيانات ومعلومات صحيحة ومعبرة عن واقع الظاهرة في الماضي القريب لان قدم البيانات يفقدها قوتها التنبؤية المستقبلية.
- ❖ تناسب تكاليف العملية التنبؤية مع الاستخدامات المتوخاة منها فقد لا تكون مجدية وغير منسجمة مع التكاليف الباهظة لها.
- ❖ وضوح أهداف وغايات واستخدامات التنبؤ وهذا ما يساعد على توظيف العملية التنبؤية توظيفا صحيحا.
- ❖ موضوعية العملية التنبؤية:أي عدم انحياز المتنبع عن طريق توجيه التنبوء نحو رسم صورة للمستقبل لتخدم وجهات نظره.

٣- وضع الأهداف

ينظر للاهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية.

وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة برمتها ولكل قطاع أهدافه الخاصة هذا على مستوى التخطيط القومي والتخطيط القطاعي وقد تكون على مستوى المنظمة

وعندها الكل منظمة أهدافها موزعة حسب إدارتها ولكل إدارة أهدافها الخاصة تنضوي جميعها تحت مظلة الأهداف العامة للمنظمة.

وبعد أن تتوصل المنظمة إلى مسودة أهدافها المستقبلية في ضوء العمليات التنبؤية التي قامت ولأجل أن تكون هذه الأهداف التي اختارتها المنظمة لتنقلها من حالة إلى حالة أخرى أفضل في النوع والكم يتعين أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- **واقعية الهدف** أي قابليته للتحقيق ويمكن الوصول إليه وإلا يصبح حلما وهذا يستلزم أن تتوفر للهدف القدرات المادية والبشرية والأدوات الكافية لتحقيقه.
- **وضوح الهدف** أن فهم أفراد المنظمة وكافة المستويات الوظيفية فيها للهدف شرط أساسي لتنفيذه كما هو مطلوب ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحا للجميع غير فضفاض وفي خلاف ذلك يصعب الوصول إليه.
- **تلبيته لحاجات المنظمة** لا جذدوى تأتي من هدف إذا لم يستجب للحاجات التطويرية التي ترغب بهذا المنظمة ولهذا يتعين أن محققا لطموحات وآمال المنظمة ورغبات العاملين معا.
- **مشروعية الهدف** يجب أن يصاغ الهدف بحيث يتناغم مع تقاليد وقيم ومعتقدات المجتمع ويأخذ بعين الاعتبار السياسات العامة للدولة فلا يتصادم مع منظومة القيم الإجتماعية التي يؤمن بهذا العاملون والناس وإلا يكون ماله الفشل وقد يؤذي المجتمع بدلا من إفادته.
- **قابلية الهدف للقياس** أن قابلية الأهداف للقياس يساعد الإدارة على متابعة تقدم العمل في الخطة وتقييم نتائجها والتعرف على الانحرافات الناشئة خلال عملية التنفيذ لكي تعمل على تصحيحها وتعديل بعض الأهداف إذا توجب الأمر.
- **انسجام الأهداف:**حيث يتعين أن تكون الأهداف منسجمة بعضها مع البعض الآخر وبعيدة عن أي تناقض أو تضاد وإلا أدى ذلك إلى إرتباك الخطة وخروجها عن سياقات العمل التخطيطي السليم.

٤-السياسات Policies :

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة وبذلك فإن السياسات تضع أطرا لحركة العمل وأساليب للوصول إلى الأهداف المرسومة .وبهذا فإن السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الاسترشادية منها:

-تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة.

-تساعد على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة ومتماسكة.

-توفر الوقت والجهد على العاملين وذلك برسمها مسارات العمل.

-تحدث الإتساق والتكامل بين إجراءات العمل.

-تسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد إلى اختيار أساليب العمل.

-تساعد على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف.

-تقلل من غلواء البيروقراطية التي يحتمل نشوءها في المنظمة.

ولابد أن تتوفر في السياسات شروط عدة لكي تكون فاعلة ومؤثرة ومن ذلك بساطتها ووضوحها ومرونتها وشموليتها ويفضل ان تكون مدونة وشاملة ولا تتقاطع مع السياسات العامة للدولة.

٥- الإجراءات Procedures

يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتدءا من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي هذه الإجراءات إلى تحديد مايلي:

- أسلوب تحديد العمل.
- الجهة المسؤولة عن تنفيذه.
- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطوة ومن ثم العمل برمته.
- مصادر القرار الرئيسية.

وقد تكون هذه الإجراءات بسيطة أو معقدة طويلة أو قصيرة حسب طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط التالية لكي تعطي نتائجها المرجوة:

• سهلة الفهم بسيطة التشكيل لكي تسمح لكل العاملين والمعنيذين بهذا التعامذل بهذا بايجابية وفعالية.

• واضحة ومنظمة ومعروضة على الجميع مكتوبة بأسلوب دقيق لا لبس فيه.

• قابلة للتعديل ومتفاعلة مع الواقع المتغير وتستوعب المستجدات.

• تستقطب رضا العاملين وتأييدهم وإلا قاوموها بشتى السبل.

• منسجمة ومتكاملة بعضها مع البعض الآخر وذلك من خلال الربط المحكم بين خطواتها السابقة واللاحقة على مستوى الإجراء وبين إجراء وآخر على مستوى العمل الجماعي.

•تساعد على تقييم الأداء في المنظمة.

وتعطي الإجراءات انسيابية سريعة وسهلة لأعمال المنظمة من خلال ما تقدمه من المزايا التالية:

- اختصارها للجهد والوقت.
- تمنع التضاد والتقاطع بين الأعمال المختلفة.
- تخلق ارتياحا لدى العاملين في ظل وضوح المهام المطلوب منهم أداءها.
- تعمل على سيادة روح التعاون والتفاعل البناء بين العاملين وذلك من خلال مذا تخلقه من تشابكات منتظمة بين الأعمال.
- تجنب المنظمة الإخفاقات وذلك عن طريق إظهار هذا للخطأ وموقعه وطبيعته على خارطة الإجراءات مما يسهل معالجته حالا.
- تساعد على بناء القدرات الوظيفية لإتاحة الفرصة أمام كل موظف أن يتخصص بمهام واضحة ترفعه للإبداع وزيادة المهارات.

ورغم الايجابيات الكثيرة للإجراءات لا يمنع الإدارة الانتباه إلى سلبياتها وعلى رأس ذلك خلقها رقابة صارمة في العمل وميل الموظفين إلى مقاومة أي تبديل فيها مما يستلزم من الإدارة ملاحظة ذلك وإيجاد السبل اللازمة لتبديد هذه السلبيات من خلال أنظمة الحوافز وإجراء التغييرات المرتبطة في ضوء بناء الآراء المؤيدة للتطوير والتجديد.

٦- مستلزمات تنفيذ الخطة

إن وضع السياسات والإجراءات التي تصف كيفية تنفيذ الأعمال لا يكفي لتحقيق الأهداف إلا إذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانيات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية والرأسمالية وغيرها ويجري التعبير عنها بموجب موازنة يتحتم على المنظمة تامين مصادر تمويلها وبخلاف ذلك ستواجه مشكلة توقف بعض أنشطتها وحدوث تلكوء في تنفيذ برامجها ومن ثم خروج الخطة عن مسارها الزمني المرسوم.

وعلى أساس ما تقدم تحرص المنظمات على توفير مستلزمات التنفيذ وفق منهجية تراعي الشروط التالية:

- تحديد الإحتياجات من المستلزمات وفق المتطلبات الحقيقية للخطة التنفيذية ليس فيها مغالاة ولا شح.
- وضع نظام مخزني يلعب دورا في ترتيب اولويات المستلزمات وتدفقاتها حسب الخطة التشغيلية.
- التأكيد على اختيار النوع والكم من المستلزمات الذي يعزز القدرات الإنتاجية للمنظمة.
- تامين الحصول على المتطلبات من مصادر موثوقة ومؤكدة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- مراعاة القدرات المالية للمنظمة مع السعي للحصول على الإحتياجات بأفضل العروض.
- تامين خزين إستراتيجي لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة والهزات التي يمكن تقع في الأسواق.

٧-البرامج Programs

يعرف البرنامج كونه خطة مصغرة لانجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة إلى مخرجات محددة.

إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من اجل إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين هذه البرامج لان أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بالشكل المطلوب.

وقد تكون البرامج واسعة تحتوي على برامج فرعية كل منها يتخصص في شرح خطة تنفيذ جانب معين من جوانب البرنامج الواسع أعلاه وتلتقي جميع البرامج الفرعية عند تحقيق الهدف العام للبرنامج الأم.

إن إعداد وتقييم البرامج يخضع لإعتبارات فنية عديدة ويتطلب جهدا تخطيطيا على المستوى الجزئي وإحاطة كاملة بالإطار العام للخطة لكي تأتي البرامج منسجمة من حيث الأهداف والتوجيهات مع الأهداف العامة كما أن مخرجاتها بجذب أن تكون متلائمة مع جدول مدخلات ومخرجات الخطة العمومية حيث يدخل بعضها كمستلزمات في البعض الآخر وتذهب أجزاء مهمة منها كمخرجات للخطة المذكورة.

٨-الموزانات Budgets

يقصد بالموازنة التقديرية الخطة المالية التي تمتد على مدى سنة كاملة (وربما أكثر) ولكن في الغالب سنة واحدة تدرج فيها تقديرات المصروفات والإيرادات خلال هذه الفترة:

ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر الأساسية للموازنة:

- الموازنة خطة تعتمد على تحليل الموقف المالي الحالي وتطوراته في المستقبل القصير المدى.
- الموازنة خطة مالية تنفيذية تلبي احتياجات المنظمة من السلع والخدمات وتؤمن تدفق الأموال لها.
- الموازنة محكومة بمدى زمني محدد على العموم سنة واحدة.
- الموازنة بما تحتويه من جداول تفصيلية للنفقات والإيرادات توفر السبل الكفيلة لتسهيل عملية الرقابة على سلامة التصرف بأموال المنظمة.

وهناك أساليب عديدة لإعداد الموازنة منها التقليدية ومنها الحديثة التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وعلى رأسها نظام موازنة الأداء ونظام موازنة البرامج والأساس صفر والإدارة بالأهـداف وغيرهـا وبـالرغم من أن معظم هذه الأنظمة واجهت متاعب عنـد التنفيـذ إلا أنهـا قـدمت تجـارب مثمـرة اسـتطاع المهتمـون بالعلوم المالية تطوير مزاوجة بين هذا والخروج بأنظمة تأخذ الايجابيات من تلك الأنظمة ومن المفيد أن نشير إلى أن نظام الموازنة المبرمجة الذي نجح في توظيف هذه الايجابيات جميعها قد حقق نتائج مرضية.

وفي جميع الأحوال فإن الموازنة تعكس الخطة التنفيذية المالية للبرنامج أو الخطة العامة على شـكل تقـديرات مالية التي من شأنها توفير الإحتياجات اللازمة لتنفيذ الخطة.

٢-٩.الفرق بين المديرون والمخططون

Difference between Managers and Planners

هناك فروق بين المديرون والمخططون في المنظمات كما هو مبين بالجدول التالي.

جدول ٢-٢

عناصر الاختلاف بين المديرون والمخططون

المديرون	المخططون
المديرون اصحاب الحدس	المخططون اصحاب المنهج
يسعون للتأقلم مع ما يجري في المنظمة	يسعون لتحليل ما يجب عمله
يتعقبون الفرص المتاحة ويرسمون الخطط في اذهانهم ويشغلون انفسهم بامور غير مهمة ويقمون باعمال مفاجئة	يميلون للعمل المحدد البسيط ويرسمون الخطط علي الورق, ولا يشغلون انفسهم باشياء لا يمكن قياسها ولا يأبهون الا بما هو محدد سلفا
عملهم اسرع واقل تكلفة ولكنه يحتاج الي كم هائل من المعرفة	عملهم ابطا وقليل التكلفة ويحتاج فقط الي المعلومات
لا يستطيعون التعامل مع العلاقات المتشابكة , وتكون قراراتهم فيها اقل دقة	اقدر علي التعامل مع الحالات المعقدة, بشرط توافر البيانات الملائمة
اقدر علي مواجهة الازمات والعمل في ظل عدم التأكد	لا يفضلون العمل في ظروف غامضة لا توفر القدر الكافي من الحقائق والارقام
قد يحدثوا تغيرا كبيرا جذريا ويأتون بابتكارات كبيرة أو لا يغيرون علي الاطلاق	يميلون للتغيير الجزيء والتحسين المستمر ويرفضون المغامرة
المصدر: م وليد حلاوة, نماذج وخطوات التخطيط الإستراتيجي	

وجدير بالذكر ان المخططين هم محللون فالمخططين الأكثر فعالية يقضون كثيراً من الوقت علي التحليل لمواضيع محددة، وهم مرشحين أقوياء لدراسة البيانات والتأكد من أن المديرين سيأخذونها بعين الاعتبار، ومن الضروري أن يكون كثير من هذا التحليل سريعاً ومتعباً، ويتم في الوقت المحدد وشاملاً للتحليل التنافسي، الصناعي والدراسات الداخلية.

٢-١٠. مراحل التخطيط Planning Stages

التخطيط الجيد يمر بعدة مراحل متتالية كالتالي:

١-تحديد الأهداف التكتيكية والإستراتيجية

-تحديد الأهداف التكتيكية :

هي اهداف تحقق نتائج مطلوب تحقيقها في الاجل القصير وتتميز ب:

- مداها الزمني قصير نسبياً
- أكثر تفصيلً ودقة
- ملزمة
- درجة منخفضة من عدم التأكد
- المستويات التنظيمية والوظيفية محددة
- تتعلق بقضايا عاجلة وملحة ويومية

-تحديد الأهداف الإستراتيجية

هي اهداف تحقق نتائج مطلوب تحقيقها في الاجل الطويل وتتميز ب:

- مداها الزمني طويل نسبياً
- فلسفية أكثر وتتعلق بالمؤسسة ككل
- عامة وأكثر تفصيلً
- درجة عالية من عدم التأكد
- تتعلق بقضايا عامة مستقبلية

٢- تحديد الإفتراضات

الإفتراضات هي مجموعة الإحتمالات المتوقعة عن الظروف المتوقعة عالميا ومستقبل وهي تتميز ب:

- ❖ تعتمد على المعلومات
- ❖ تعتمد على التنبؤ
- ❖ تعتمد على الخبرات السابقة
- ❖ تتطلب فهم وتحليل لكل العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر فى الموقف الحالى والمستقبلى
- ❖ تعتمد على استخدام أساليب من اهمها :
  - التخطيط الذهنى
  - نظرية الدومينو

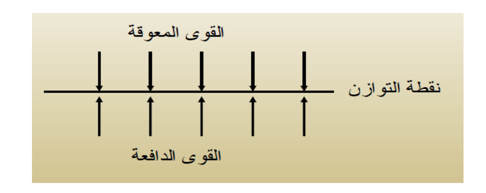
٣- تحديد البدائل

تحديد البدائل يشمل تجميع أكبر كم ممكن من الأفكار عن البدائل المطروحة والممكنة والتي تعتمد على القدرات الإبتكارية لدى المختصين, وعادة يتم تجميع الأفكار عن طريق

- العصف الذهني
- اسلوب دلفى
- التفكير الأفقى (دى بونو)

٤- تقييم البدائل

تقييم البدائل بالتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها.وتقييم البدائل هو بحث إمكانية تطبيق كل بديل وانعكاساته الإقتصادية والإجتماعية أو السياسية على مستقبل المؤسسة ويعتمد فى بعض الاحيان على بعض الإحصاءات والأرقام والوسائل الرياضية , ويعتمد على بعض وسائل التحليل منها تحليل مجالات القوي , واسلوب تقييم العوامل الخارجية PMI .



٥- **إختيار البديل الانسب من البدائل المطروحة**

البديل الافضل أو النسب هو الأقل في نقاط الضعف والأعلى في نقاط القوة.

ولإختيار البديل المناسب يجب الاخذ في الإعتبار:

-وجود معايير ومستويات محددة

-وجود أولويات معينة يحب الوفاء بها

-الي اي مدي يحقق البديل المطروح الأهداف المنشودة

- يجب مراعاة التناسب مع الامكانيات والموارد المتاحة

- أهمية عامل الوقت

٦- **وضع خطط وبرامج العمل**

يقصد بذلك تصميم الخطط التفصيلية وبرامج العمل اللازمة لتنفيذها, يتضمن برنامج العمل تحديدا لما يلي :

أ -الإجراءات اللازمة

ب -الوقت المطلوب لإنجاز كل إجراء

ج - تحديد المسئول عن تنفيذ هذه الإجراءات

٧- **وضع الخطة موضع التطبيق ومتابعة تنفيذها**

ويجب ان تتميز الخطة الجيدة بما يلي:

- المرونة
- الوضوح والبساطة
- الثبات النسبي
- التحديد الواضح للأهداف
- التحديد الواضح للإجراءات والتسلسل المنطقي لها

٨-تقييم النتائج المتحققة

تقييم النتائج يتم للوقوف على مدي تقدم العمل ونسب التنفيذ للخطط الموضوعة وتصحيح الإنحرافات فيها وإدخال التعديلات من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

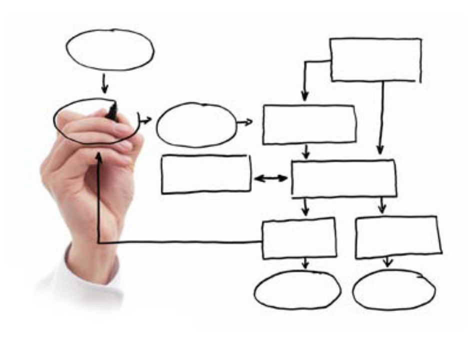
٢-١١.التخطيط الشخصي Personal Planning

كثير من الناس اعتاد أن تكون حياته خالية من الإلتزامات, والضوابط والقيود وبعبارة أدق ـ غير منظمة!! بحجة أن العمل المنظم ـ وهو نوع من الأعمال الجادة ـ وهو بذلك شيء مرهق يجعله غير قادر على الالتزام طوال الوقت! كما يصاب العديد من الناس بالإحباط عندما لا يجدون الطريق الذي يقودهم إلى مستقبل واعد، والمشكلة أن هؤلاء مع أن الرغبة موجودة لديهم، إلا أنهم بكل بساطة لا يعرفون كيف ومن أين يبدؤون؟

لذلك أغلبهم يشعر بالضياع وكلما بدأ في أمر توقف في منتصفه، وذلك لأنه يفقد ميزة التخطيط والتنظيم في الحياة !

وعلى هذا يجب علينا جميع أن نعلم أن العصر الذي نعيشه ، هو عصر التنظيم والتخطيط لنجاح كل عمل يريده الإنسان في حياته ، وهو زمان حسن الضبط والتدبير والترشيد للأمور والأعمال أكثر من أي وقت مضى.

وتخيل أنك في مدينة جديدة، أول مرة تطأ قدماك أرضها وتسير فيها محاولاً الوصول إلى نقطة في نهايتها، قد تصل لهذه النقطة بعد ساعة أو ساعتين أو قد يكلف الأمر طوال اليوم، فيما أنك لو استخدمت خريطة المدينة منذ البداية وأحسنت قراءتها لوفرت عليك الجهد والوقت وتوتر الأعصاب، قد تشبه الحياة التي نعيشها تلك المدينة، فهي بها الكثير من المطبات وإشارات المرور والحوادث والفشل والنجاح والمنحنيات والمرتفعات والتحديات، ولكن قد تختلف الحياة عن المدينة في أنك لن تجد من يعطيك خارطة جاهزة ويقول لك: اتبع تلك الخريطة لتصل للنهاية.



النقطة التي تريد أن تصل لها تختلف من شخص إلى آخر، والطرق المهيأة لك قد تختلف، والآخرون وما يحيط بك من أحداث يختلف عما يحيط بالآخرين، ولهذا يجب ان أن تضع خارطتك الخاصة، بالطبع هناك الكثير من الأمور الأساسية التي ستساعدك في تضييق حدود الدائرة التي تبحث فيها، فمثلاً هناك شرع يجب أن تتبعه، ومبادئ تحافظ عليها، وقيم تتمسك بها، ولكن في النهاية عليك أن تضع خريطة لحياتك، وإلا كنت فريسة سهلة لآخرين سيقودونك لما يريدون أن يصلوا إليه، وستعيش أحلامهم هم وليس أحلامك، أو قد تضيع في طرقات الحياة وتتساقط أيامك من يدك دون أن تصل حتى إلى منتصف الطريق.

قد تصبح الخريطة للكثيرين معضلة؛ لأنهم لم يتبعوا الشرع أو القيم أو المبادئ أو الرغبة في تحقيق هدف معين في بداية التخطيط لحياتهم؛ فتصبح الدائرة أكبر والطريق أطول، وقد يمضي العمر وهم في دهليز الحياة دون أن يخرجوا لطرقها الواسعة ويصلوا لمحطاتها الرائعة.

لن يستطيع أي متخصص سواء في أمور الدين أو التنمية الشخصية أو مهارات الحياة أن يضمن لك حياة دون منغصات أو تعرجات، ولكن قد يعطيك الطريقة المثلى لتحول فشلك إلى نجاح وتعاود النهوض بعد السقوط وتستفيد من أخطائك وتتوب من ذنوبك وتعرف كيف تتعامل مع آلامك.

والتخطيط الشخصي هو انها الرؤى التي تراود أي منا اي إنها مجموعة خطوط تربطنا بالمستقبل نتمنى ان نصلها جميعا ولكن يضطر احدنا تحت ضغط الظروف إلى تقليص قائمة رؤاه فقد يتمنى أن يكون طبيبا أو تاجرا أو مستكشفا أو رساما أو شاعرا أو زاهدا متعبدا.

والشخص العملي والواقعي هو الذي يضع أمامه هدفا واحدا أو مجموعة محدودة من الأهداف ويعمل على توظيف كل جهوده من اجل بلوغها انه يختار من مجموعة الرؤى خطا واحدا يربطه بالمستقبل، ينسجم مع رغباته وسلوكياته والظروف المحيطة به وإمكانياته ، أي انه يحول رؤيته للمستقبل إلى واقع قابل للتنفيذ انه يضع لنفسه رسالة.

ولكن هناك عدة أسباب تقف وراء عزوف الناس عن التخطيط الشخصي لحياتهم على الرغم من أهميته وعلى رأسها ما يلي:

١ .عدم الاقتناع بالتخطيط أصلا.

٢ .ضعف الهمة وغياب الطموح الخوف من الإخفاق ومحاولة تجنب الألم الناشع عن ذلك.

٣ .انتظار لحظات الصفاء والفراه التام للجلوس للتخطيط.

٤ .النزعة الكمالية والسعي بالإحاطة بكل شيء قبل البدء في كتابة الخطة اللامبالاة وعدم الاكتراث.

٥ .النظرة الدونية للنفس والشعور بعدم الأهمية.

٦ .الكسل وحب الراحة والدعة.

٧ .عدم وجود أهداف واضحة في الحياة.

٨ .الجهل بأهمية التخطيط في الحياة.

٩ .الجهل بكيفية التخطيط وطرقه وأساليبه.

١٠.الاعتمادعلى قدرة المرء على التعامل مع ما يستجد من المواقف والأحداث دون الحاجة إلى تخطيط مسبق أي الارتجال.

١١.الاستمتاع بالعيش في اللحظة الراهنة.

١٢ . الاستسلام لامور العاجلة والغرق في تفاصيلها.

١٣ . توهم أن التخطيط يتعارض مع التوكل على اللـه.

الفصل الثالث

مدخل ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

٣.مقدمة

٣-١.مفهوم الإستراتيجية

٣-٢. الفرق بين الإستراتيجية والخطة

٣-٣.خصائص الإستراتيجية

٣-٤.وظائف الإستراتيجية

٣-٥.أنماط الإستراتيجيات

٣-٦. أنواع الإستراتيجيات طبقا للمستويات

٣-٧.أنواع الإستراتيجيات من حيث وضع المنظمة

٣-٨. أنواع الإستراتيجيات طبقا للوظيفة (الدور)

٣-٩.نماذج الإستراتيجية ونظرايتها

٣-١٠.الإدارة الإستراتيجية

٣-١١.أهمية الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات

٣-١٢.مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات

٣-١٣.الركائز والأبعاد الجوهرية للإدارة الإستراتيجية

٣-١٤. التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

٣-١٥.مراحل الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثالث

مدخل ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

٣.مقدمة Introduction

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وتسعى كل المنظمات، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية.

ويعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية فى الفكر الإدارى المعاصر ، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

١-٣.مفهوم الإستراتيجية Concept of Strategy

نقلت كلمة إستراتيجية strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس strategos وحتي القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوي الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثًا أخذت هذه الكلمة معني مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها ، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها.

ومن ثم فان الإستراتيجية قديما هي "فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضًا التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك.

ومن تعريفاتها ايضا :

الإستراتيجية Stratégia "مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه وهي أيضا: إخضاع العدو دون اللجوء إلي القتال[1]"

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

الإستراتيجية هي"السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزامًا بالموارد .كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة "

[1] محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الإستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص ٩٢.

تهتم إستراتيجية الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الإستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم ومن ثم، فإن الإستراتيجية التي تتبعها أية مؤسسة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه المؤسسة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية.

والإستراتيجية هي :السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، وعلى هذا، فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة .وتقوم الإستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة والأسلوب الذي يمكن لهذه المؤسسة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى.وعلى هذا يمكن القول أن الإستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المؤسسات.

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع وتطبيق الإستراتيجيات عندما يكون لزامًا عليها أن تأخذ بعين الإعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية،وعادة ما توفر الإستراتيجية استقرارًا في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

وتزايد إستخدام مصطلح الإدارة الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال الخاصة العملاقة منها والرائدة وتلك التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها .لذا عند تعريف الإستراتيجية فسنجد أبعاداً عديدة كلها ترتبط بالبعد الزمني الطويل، الإمكانات الكبيرة، المسارات الرئيسية للمنظمة، الرسالة والغايات البعيدة المدى، والفكر الإستراتيجي (عواد، ٢٠١٢, ٢٠٢).

كما ويتطلب إدراك مفهوم الإدارة الإستراتيجية ابتداء التعرض لمجموعة من المفاهيم الأساسية متمثلة بالإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي والقرارات الإستراتيجية, ويكمن السبب وراء ذلك في حداثة مفهوم الإدارة الإستراتيجية مقارنة بقدوم تلك المفاهيم، وتداخلها معها تارة واحتوائها وفق نظرة شمولية متكاملة تارة أخرى.

٣-٢. الفرق بين الإستراتيجية والخطة Difference between Strategy and Plan

في مقال رائع للاستاذة راوية وهب الله خبيرة التخطيط .هناك خلط بين كلمة الخطة **plan** والإستراتيجية **strategy** ولكل منهما معان مختلفة , فالخطة عادة ما تكون ثابتة ، عبارة عن قائمة بالخطوات المتخذة لتحقيق الهدف .الخطة تتناول أسئلة مثل كيف ومتى وأين ومن، وماذا؟ والخطة فى في معظم الأحيان تكون على المدى القصير، غير أن وضع خطة لا ينبغي أن يكون الخطوة الأولى في التخطيط، وهنا ياتى دور الإستراتيجية.

الإستراتيجية هى ديناميكية فى طبيعتها، وهي أكبر من الخطة. وتتناول الإستراتيجية مسألة... لماذا؟ ... لديها نطاق واسع وتنظر في النتيجة النهائية، وتشير إلى جهد طويل الأجل، وهي متطورة مع مرور الوقت.

مثال : مصنع للملابس الجاهزة قرر ان يتبع إستراتيجية التوسع الافقى عن طريق إنشاء فروع جديدة له فى اماكن مختلفة (إستراتيجية) ... كي ينفذ الإستراتيجية، لابد ان يقرر المواقع التي سيتوسع من خلالها ومن ثم كيفية تجهيز الموقع والتعاقد عليه وتجهيزه بالأدوات اللازمة، التسويق .... الخ .... (خطة)

لذلك يمكن القول ان الإستراتيجية هي الحل للانتقال من حيث المنظمة عليه الآن (الحالة أ) إلى حيث تريد أن تكون (الحالة ب). فالإستراتيجية هي فئة من الحلول التي تتعامل مع عدم اليقين. الإستراتيجية مثلا يجب ان تضع فى إعتبارها التهديدات والعوائق المحتملة التى قد تمنع المنظمة من الوصول الى (ب) أو الوصول إليه في شكل جيد مقبول

اما الخطة فهي كيف ستنتقل المنظمة من (أ) إلى (ب). على هذا النحو يجب أن تدعم إستراتيجيتك من خلال توفير وسيلة للوصول إلى (ب). لذلك الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي ما تريد القيام به ... في حين ان الخطة هي كيف تفعل ذلك. فهم الفرق بين الإستراتيجية والخطة يسمح لنا بإتخاذ قرارات التخطيط الإستراتيجي الصحيحة والمفيدة للمنظمة.

الإستراتيجية هي ماتريد المنظمة القيام به، الخطة هي الخطوات والآليات التي ستتخذها لتحقيق ماتريد القيام به.

٣-٣.خصائص الإستراتيجية Characteristics of Strategy

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أ -الكلية والشمولية : بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا ، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة ، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب ، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة .

ب -موجهة لنظام مفتوح : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق ،إنتاج ,موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي, فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ج - مجموعة من القرارات :تتكون من قرارات إستراتيجية ، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها ، وقرارات روتينية ، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

د -إلزامية الوقت : إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا ,إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم ، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

ر -الوضوح والإقناع : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف.

أسلوب المشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة ,فهذه الاستشارة ستكون حافزا لهم لتطبيقها واشعارهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة **ل -محددة من حيث المراحل** : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة ، التطبيق والرقابة ، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين : الصياغة والتطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق ، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

م -المرونة : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية ,تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ي -تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

٣-٣-١.خصائص الإستراتيجية الناجحة

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي:

١-الأهداف البسيطة طويلة الأجل:

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتًا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

٢-تحليل البيئة التنافسية:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من اهدافها .

٣-التقييم الموضوعي للموارد:

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

٤-التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات:

لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهـداف الكثـيرة التـي تقـوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضـعها المؤسسـة خاصـة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية .وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

-الإهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضاءهم.

-الإهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب.

-رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل جوانب العملية الإنتاجيـة وعمليـة عـرض منتجاتهـا وبضائعها.

-تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

٣-٤.وظائف الإستراتيجية Strategy Functions

للاستراتيجية وظائف هامة في المنظمات من اهمها:

١- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجابا وسلبا.

٢ - تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.

٣ - تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.

٤ - إستغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.

٥- تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.

٦ - توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.

٧- تنسيق إستخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها فى منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.

٨-مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

٩-تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها الصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

١٠-تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها،فهي تساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.

١١-تعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

٣-٥.أنماط الإستراتيجيات Strategy Patterns

تتعدد أنماط الإستراتيجيات ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجلة ومدى توافر الإمكانات التى يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الإستراتيجي ويمكن تحديد أنواع الإستراتيجيات فيما يلي:

١-الإستراتيجية العقلانية:

تستند هذه الإستراتيجية إلى الدراسة العلمية كما تفترض إستعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظرا لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم. وهذه الإستراتيجية تعتمد على البحث العلمي وعلى تولى الكفاءات العلمية لوضعها، وللنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشوده منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة فى الإدارة والتنظيم .

٢-الإستراتيجية التوجيهية:

يعتمد هذا النوع من الإستراتيجية على جذب اهتمام الناس المعنيين بها، واستثارة بواعثهم وكسب ثقتهم وشحذ إرادتهم وتعديل مواقفهم وإتجاهاتهم وعواطفهم تعديلا يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم طواعية واختياراً بينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية. وهى تعنى بالدعوة والإقناع وكسب الثقة وتنمية الروح المعنوية ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة فى اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم فى عملية وضع هذه القرارات والإعتماد على تعاونهم فى تطويرها كما تراعى هذه الإستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الإجتماعية السائدة بين الناس فى مجالاتها .

٣-الإستراتيجية السياسية الإدارية:

تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية وتفترض فى الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها ومتابعتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها كما تعتمد أيضاً على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات .

ويرى بعض الدارسين أنه قد يكون لكل نوع من الإستراتيجيات مواضع ملائمة لكل تطبيق دون غيره ومن الأفضل أن تكون الإستراتيجية المعتمدة للتنفيذ يتكامل فيها الأنواع الثلاث من الإستراتيجيات والإستفادة من مزاياها وتجميعها فى الإستراتيجية المتبعة فى الهدف المراد تحقيقه وذلك على أساس علمى يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الإستراتيجية. حسب الغرض الموضوعة من أجله الإستراتيجية وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود.

٣-٦. أنواع الإستراتيجيات طبقاً للمستويات

Types of Strategies according to Levels

يمكن تقسيم الإستراتيجيات طبقا للمستويات الي :

١- الإستراتيجيات الشاملة :-

- ما هو المستوي الذي نريد ان نبقي فيه ؟
- معدل النمو في نشاط المنظمة في مجالاتها المختلفة .
- إستراتيجية التوسع(زيادة حجم النشاط)
- إستراتيجية التوسع والتطور .
- إستراتيجية التوسع الثوري .
- إستراتيجية التجمد

٢- إستراتيجيات نتائج الاعمال :-

- إستراتيجية القيادة والسيطرة علي التكاليف
- إستراتيجية القيادة والتنوع في الأنشطة
- إستراتيجية القيادة والتركيز علي الأنشطة التنموية.

٣- الإستراتيجيات الوظيفية :-

- كيف تحقق اهداف التخطيط الإستراتيجي الشامل وإستراتيجيات نتائج الاعمال (الجمع بين الاثنين)؟.

٣-٧.أنواع الإستراتيجيات من حيث وضع المنظمة

Strategy Types according to Organization Position

تنـتهج المـنظمات إسـتراتيجيات عـدة حسـب وضـعها الحـالي وإمكانياتهـا في الوقـت الـراهن ووضعها المالي وحسب وضع السوق , ويمكن تقسيم الإستراتيجيات وفق هذا المؤثر الي الأنواع الأتية:

أولا إستراتيجيات النمو :

عندما تكون المنظمة في وضع يمكنها من تهيئة راس مال أو فوائض ماليـة توظفهـا في زيـادة حجـم المنظمـة وزيـادة حصـتها السـوقية ، فإنهـا تعتمـد إسـتراتيجية النمـو التـي تتـألف بـدورها مـن استراتيجيات بديلة تختار الإدارة مـن بينهـا وتنتقـل مـن واحـد إلى أخـرى وفـق المتغـيرات البيئيـة الخارجية التي تعمل فيها.

وما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة ، قد لا يكون كذلك في فـترة لاحقـة ، طالمـا تعـايش المـنظمات عالمـا سريع التغير.

وعندما تتجه المنظمة للنمو فإنهـا تضـع أهـدافها في صـيغ زيـادة المبيعـات ، النصـيب السـوقي ، والأرباح ، وعندما يرصد المدير الإستراتيجي فرضا سانحة بالسوق ويدرك أن لديه من نقاط القـوة ما يمكنه من استغلالها ، فانه يختـار إسـتراتيجية النمـو ، مـن خـلال احـد أو بعـض إسـتراتيجياتها البديلة التالية :

١)**النمو الذاتي** : أي إن المنظمة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكانياتها الذاتية ، حيث الإحتياج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو سواء داخـل القطـاع الـذي يعمـل فيـه أو في قطاعـات أخرى.

٢)إستراتيجية التركيز :

تتبني إستراتيجية التركيز مبدأ التركيز على العملاء (الأسواق) ويتم ذلك من خلال:

- الإعتماد على العملاء الحاليين.
- جذب عملاء المنافسة.
- التركيز على المنتج : ويتم ذلك من خلال:
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج / الخدمة.
- التركيز على التكنولوجيا : ويتم ذلك من خلال:
- تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة.
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة.

٣) إستراتيجية التكامل والتركيب :

تعمل المنظمات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها ، وقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت ، يحدث هـذا في المـنظمات الكبـيرة التـي تتعـدد أغراضها ، أو قد تعني المنظمة من إستراتيجية في صورة متتابعة

٤) إستراتيجية التنويع :

تتمثل إستراتيجية التنويع في المنهجيات التالية:

- تقديم المنتجات / الخدمات الجديدة إضافة أسواق جديدة.
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو دخول منظمة الأعـمال في بعـض مجـالات الأعـمال فهـي إسـتراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي.

ثانيا:إستراتيجيات الإستقرار

عندما لا تتمكن شركة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج لإستراتيجية الاستقرار ، في هذه الإستراتيجية تسعى الشركة للحفاظ على وضعها السوقي ، وبرغم هذا يستطيع المديرون زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية و تحقيق حجم أعمال اكبر من نفس العملاء .ومن دواعي تبني إستراتيجية الاستقرار ، شعور المديرين بان الشركة تؤدي بشكل جيد ، أو إدراكهم أن الاتجاه للتغيير سيحمل معه مخاطر مؤثرة ، وان الشركة تحتاج لفترة راحة بعد فترة من العدو السريع نحو النمو ،عموما فان إستراتيجيات الإستقرار يمكن أن تكون أكثر نجاحا في الأجل القصير ومن بدائل هذه الإستراتيجية:

إستراتيجية التقاط الأنفاس:

بعد نمو سريع وإنهاك تنافسي ، قد تحتاج الشركة لفترة من الراحة تستوعب فيها ما حققته وتعيد تنظيم وحشد مواردها لمرحلة نمو تالية ، في ظروف بيئية أفضل.

إستراتيجية الثبات :

أنها إستراتيجية عدم اتخاذ قرار جديد واختبار الاستمرار في العمليات والسياسات الحالية، في الأجل القصير ، وتعتمد في هذه الإستراتيجية على عدم وجود تغيير في موقف الشركة . إن الثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي المستقر للشركة في صناعة لا تشهد نموا ملحوظا ، يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي مع تعديلات طفيفة لتحسين مبيعاتها وأرباحها

إستراتيجية الربح المصطنع :

هنا لن تتخذ الإدارة العليا للشركة قرارا جديدا ، أنها ستحاول تقديم دعم اصطناعي للربح عندما تمر بفترة من تناقص المبيعات و الإيرادات والأرباح ، وذلك بخفض كل من الاستثمارات وبعض المصروفات في الأجل القصير.

ثالثا: إستراتيجيات الإنكماش

وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية ، هنا تحتاج الإدارة إلى خفض العمليات وتقليص حجم النشاط ، وذلك عندما تواجه موقفا ماليا صعبا ، أو تهديدا مؤثرا من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد ، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في بيئة الخارجية أو عندما تجد الإدارة أنها يمكن أن تحقق ربحا على أن هي خفضت حجم نشاطها . ومن بدائله إستراتيجية الحصاد : ويدخل في اطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة او الإستغناء عن انشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

إستراتيجية التحول:

وهي الإستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد ، وهي تنطوي على مرحلتين ، الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف ، والثانية مرحلة الدعم والاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد .

إستراتيجية التجريد :

من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو احد خطوط المنتجات والخدمات أو في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة ،وفي هذه الحالة تقوم منظمة الأعمال ببيع أو تصفية هذه الوحدات الإستراتيجية

إستراتيجية الإلتفاف :

وهنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع و تقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية ، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل ، مثل إحتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها.

إستراتيجية التصفية :

تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الإنكماش ، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية .

٣-٧-١. النماذج النظرية لإختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج :

أولا: نموذج أنسوف لإستراتيجيات السوق – المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج – السوق لتقديم أربعة إستراتيجيات هي :

١- إستراتيجية التغلغل في السوق

والهدف منها تسويق المنتجات الحالية (القديمة) الى الاسواق الحالية (القديمة).

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق .

٢- إستراتيجية تنمية (تطوير) السوق

والهدف منها تسويق المنتجات الحالية (القديمة) الى اسواق جديدة.

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

٣- إستراتيجية تنمية (تطوير) المنتج.

والهدف منها تقديم منتجات جديدة الى الاسواق الحالية التي تخدمها في الوقت الحالي.

- تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج

٤- إستراتيجية التنويع

تقديم منتجات جديدة الى اسواق جديدة.

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هـذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنويع المترابط والتنويع غير المترابط .

- التنويع المترابط

يحصل عندما تقوم الشركـة بالسـيطرة عـلى نشـاط أعـمال بـنفس النـوع وذو علاقـة مبـاشرة بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشـاط المنظمة

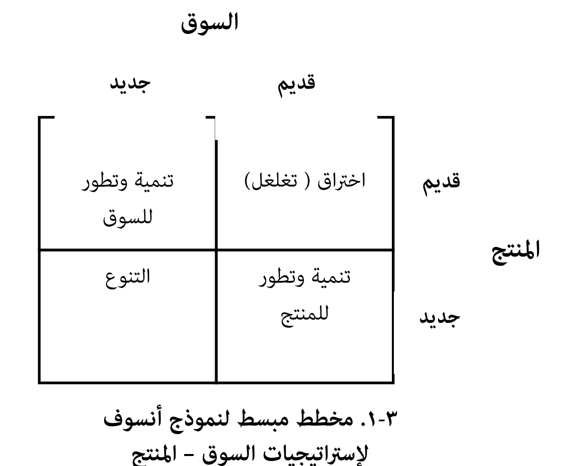
- التكامل الافقي- التنويع الغير مترابط

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسـون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعـة هـي (اسـتخراج الفحـم – الصـناعات الكيميائيـة – منتجـات طبيـة – منتجات التبغ – توزيع الغاز).

- التكامل العمودي

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفـي بـالموردين مـن خـلال إكتسـاب (شراء) جـزء أو كـل اسـهم منظمـة مـن المنظمات العاملة في نفس قطاع الصناعة .

ويبين الشكل التالي (شكل ٣-١) مخطط مبسط لنموذج أنسوف لإستراتيجيات السوق – المنتج.



٣-١. مخطط مبسط لنموذج أنسوف لإستراتيجيات السوق – المنتج

ثانيا: نموذج بورتر للإستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة إستراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي:

١. إستراتيجية القيادة في التكاليف

- وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

٢. إستراتيجية التميز

- إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع .

٣. إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جـزء معـين مـن السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومـنعهم مـن التـأثير في حصة المنظمة .

ثالثا . أنواع أخرى من الإستراتيجيات

أ. إستراتيجية الاستقرار

- في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيـق حالـة دائمـة نسـبيا مـن الاسـتقرار وهـذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقـت تسعى إلى ضمان اسـتمرار هـذا الوضـع ، وفي إطـار هـذه الإسـتراتيجية تقـوم المنظمـة بـإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هـذه الإسـتراتيجية تحقـق الإدارة نمـوا معقولا ولكنه بطيء .

ويتم تبني هذه الإستراتيجية في الحالات الاتية:

- عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر .

- عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمـل المخـاطر مخـاطر الـدخول في أنشطة أخرى .

- تطبـع المـدراء عـلى إدارة وتوجيـه نشـاط معـين بطريقـة روتينيـة لا تتطلـب قـرارات جديـدة أو تحمـل مخاطر .

- قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل.

ب. الإستراتيجيات الدفاعية

- تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل ، وتتكون الإستراتيجيات الدفاعية من :

١. إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة)

- حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية ، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

٢. إستراتيجية الانعطاف (التحول)

- تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

٣. إستراتيجية التصفية

وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الإستراتيجيات الدفاعية ، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها .

رابعا الإستراتيجيات المختلطة

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعـمال التابعـة لها أو على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الإستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكـبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

خامسا إستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

- يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقـات وارتباطـات مـع مـنظمات أخـرى في نفـس ميـدان الصـناعة .ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط مـن داخـل نظـام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضـد (أثـر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريـق الاسـتحواذ أو التحالفـات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال.

٣-٨. أنواع الإستراتيجيات طبقا للوظيفة (الدور)

Strategies Types According to Organization Function(Role)

يمكن تقسيم الإستراتيجيات طبقا للوظيفة الي :

١-إستراتيجية الريادة Cost Leadership Strategy

وفي هذه الإستراتيجية المنظمة تتبني تحقيق عائد يفوق العائد السائد في القطاع بالرغم من وجود منافسة قوية عن طريق :

- رقع حصة المنظمة في السوق.
- توفر النقد الكافي لتمويل انشطة المنظمة.
- خفض التكاليف بشكل مستمر.
- الحصول بشكل دائم وباسعار تنافسية علي مستلزمات الانتاج (مثلا المواد الخام اللازمة لصناعة معينة).

٢-إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy

وفي هذه الإستراتيجية المنظمة تتبني تحقيق عائد يفوق العائد السائد في القطاع وتعزيز القدرة الدفاعية للمنظمة تجاه المنافسين عن طريق:

- تطوير وتسويق خدمات جديدة وفريدة.
- تقديم خدمات متميزة لا تقدمها المنظمات او الشركات المنافسة.
- خلق ميزات لمنتجات وخدمات المنظمة يشعر بها العميل .
- الالتزام من قبل موظفي المنظمة بالمحافظة علي التميز.
- تطبيق كافة التحسينات والافكار المقترحة.

٣-إستراتيجية التركيز Focus/concentration Strategy

وتعني تلك الإستراتيجية بالتركيز علي نشاط واحد أو التوجه الي مجموعات محددة من العملاء وهـي مناسـبة ل:-

- تحقيق ميزة تنافسية بواسطة المصرفة والكفاءة المتخصصة.
- الرغبة في تجنب المشكلات عند إدارة عدد كبير من الأنشطة.

٤- إستراتيجية الاستقرار Stability Strategy

وفيها يتم السعي نحو المحافظة علي مجموعة النشاطات الحالية وهي مناسبة ل:

- عندما يكون النمو مكلفا , وله اثار سلبية علي الربحية .
- في حالة كون القطاع يتميز بانه قليل النمو.
- في حالة كبر حجم المنظمة وسيطرتها بقوة علي السوق.

٥- إستراتيجيات النمو Growth Strategy

تقـوم المنظمـة بـالتركيز عـلي تنميـة المبيعـات أو الاربـاح أو الحصـة مـن السـوق أو غـير ذلـك وتشـمل مـا يلي:

- **إستراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration**

  وتهدف الي تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات اخري في قنوات توزيـع معينـة ويأخـذ احد الشكلين التاليين :

  - تكامل خلفي : شراء منظمات أو شركات اقرب الي الموردين.
  - تكامل امامي : شراء منظمات أو شركات اقرب الي العملاء.

- ■ **إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration**

وتهـدف الي تحقيـق النمـو عـن طريـق شراء مـنظمات أو شركـات منافسـة في نفـس النشـاط أو السوق

- ■ **إستراتيجية التنوع المترابط Related Diversification**

وتهـدف الي تحقيـق النمـو عـن طريـق شراء مـنظمات أو شركـات مـن قطاعـات أو نشاطات مختلفة أو متنوعة . ولكنها تعمـل في قنـوات توزيـع و/أو اسـواق مشـابهة للمنظمة الأم.

- ■ **إستراتيجية التنوع غير المترابط Unrelated Diversification**

وتهدف الي تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات يختلف نشاطها اختلافا كليا عن نشاط المنظمة الأم.

- ■ **إستراتيجية الإندماج Merger**

تقوم المنظمة بالاندماج مع منظمة اخري ليكونا معا منظمة جديدة.

- ■ **إستراتيجية المشاريع المشتركة joint venture**

تقـوم المنظمـة بالعمـل مـع منظمـة اخـري عـلي تنقيـذ مشروع ضـخم لا تسـتطيع تنفيـذه بمفردها.

٦- إستراتيجيات الإنكفاء Retrenchment Strategy

تستخدم عندما يكون بقاء المنظمة مهددا لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسة وتشتمل علي الإستراتيجيات التالية:

- **إستراتيجية الدوران Turnaround Strategy**

تستخدم في حالة اداء المنظمة السيء ولكن لم يبلغ مرحلة الخطر ويتطلب ذلك

  - التخلص من المنتجات غير المربحة.
  - خفض عدد الموظقين لديها .
  - اعادة النظر في عدد وطرق تنظيم نقاط البيع .
  - اعتماد اساليب عمل جديدة لجعل نشاطات وعمليات المنظمة اكثر كفاءة وفعالية.

- **إستراتيجية التعرية Divestment Strategy**

تسعي المنظمة لبيع قطاع أو اكثر من قطاعات المنظمة.

- **إستراتيجية التصفية Liquidation Strategy**

وقف نشاط قطاع أو اكثر وبيع موجوداته .

- **الإستراتيجية المركبة Combination Strategy**

تقوم المنظمة باعتماد مزيج من الإستراتيجيات العامة السابقة.

٣-٩.نماذج الإستراتيجية ونظرياتها Theories & Modules of Strategy

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشان النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كذل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها.ومن النماذج المتداولة هي:

أولا- نموذج جامعة هارفارد

يعد هذا النموذج الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية, والحقيقة أن كافة النماذج الأخرى للإدارة الإستراتيجية مشتقة من نموذج "هارفارد" ومتأثرة بأطروحاته.

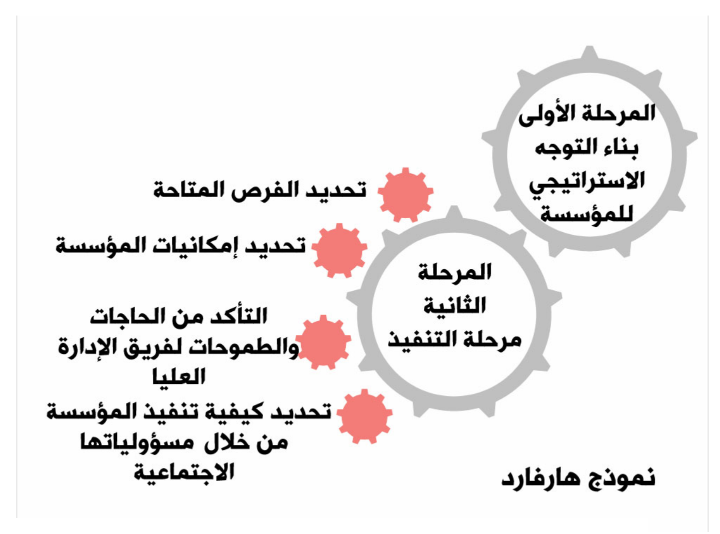
يعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسيات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة المجتمع لمجتمعها.ويدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانيات وموازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الإستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة وما لدى المؤسسة من عوامل قوة أو عوامل ضعف في بيئتها الداخلية.

ويقسم نموذج هارفارد الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين:

الأولى: تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على صياغة رسالتها وأهدافها وسمى تلك بمرحلة بناء التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة.

الثانية: تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسماها بمرحلة التنفيذ (القطامين, ٢٠٠٢ م).

ويبين الشكل التالي (شكل ٣-٢) نموذج جامعة هارفارد للإدارة الإستراتيجية (حبتور,٢٠٠٤, ص٦٩) .



شكل ٣-٢ مخطط مبسط لنموذج جامعة هارفارد للإدارة الإستراتيجية

ويعد نموذج هارفارد هو النموذج الأهم ويمثل مجموعة من التنظيمات والقرارات والسياسات لتقديم المنتجات والخدمات التوازن بين الموارد المتاحة والبيئة لتحقيق التوازن الإستراتيجي

يتكون هذا النموذج من قسمين-:

أ-التخطيط (بناء الإطار الإستراتيجي) ويشمل:

١. تحديد الفرص

٢. تحديد الإمكانيات

٣. الأساليب الإدارية المتبعة

٤. المسؤولية الإجتماعية

ب- التنفيذ (السير حسب ماهو مخطط له) ويشمل:

١. البناء التنظمي الهيكلي يحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام

٢. تسير العمليات التنظيمية السلوكية

٣. تسيير العمل اليومي

٤. القيادة العليا للمنظمة (نوع القيادة)

ثانياً- نموذج إستراتيجة التنافس (مايكل بورتر)

يركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي:المساومة مع المشترين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.

ويرجع هذا النموذج النجاح والفشل إلى خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية:

- القوة النسبية للمشترين
- القوة النسبية للمزودين: (بالمواد الخام-رأس المال-الأفراد)
- خطر المنافسين الجدد
- مستوى التنافس الحالي
- التخطيط للمنتجات البديلة

متى تنشأ الميزة التنافسية للمنظمة ؟ :عندما تتوصل المنظمة لطرق جديدة لا يستخدمها المنافسون وتكون مختلفة عن الطرق السابقة المستخدمة.

كيف تستطيع المنظمة مقاومة خطر المنافسين الجدد ؟

١. تنويع المنتجات
٢. زيادة رأس المال
٣. الاستفادة من الإنتاج الواسع
٤. امتلاك قنوات توزيع فاعلة

ثالثاً- نموذج أصحاب المصالح stakeholders

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

وهناك علاقتين عامة بين المنظمات :

-علاقة قريبة

-علاقة بعيدة مثل العلاقة مع أصحاب المصالح وهم :

١. المساهمين
٢. المستهلكين
٣. الحكومة
٤. المجتمع المحلي
٥. نقابات العمال
٦. المنافسون
٧. الموظفون
٨. المقرضين

رابعاً- نموذج عملية التخطيط

يؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة مذن اجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة،ولهذا يدعو النموذج إلذى إيجاد قاعدة معلومذات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية.

وعموما يتميز هذا النوع ب:

- انه يركز على إتخاذ القرارات .
- انه يدعو للتكيف الإستراتيجي لحل اشكاليات النجاح والفشل.
- محدودية القدرات ليست بالضرورة أن تصيب القرار دائماً.

للتغلب على هاتين المشكلتين نعتمد الآتي:- إدارة الخطة بشكل مدروس ومعمق

كيف تبنى الخطة ؟

١. وضع الأهداف على كافة المستويات
٢. صياغة البدائل الإستراتيجية
٣. تحليل عوامل القوة والضعف.
٤. اختيار البديل الانسب.
٥. وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الإستراتيجي.

خامساً- نموذج الأبعاد السبعة

نموذج السبعة أبعاد Seven Dimensions Model هو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما النموذج التخطيط وهما البناء Structure أي اتخذاذ القرارات والعمل الإستراتيجي Strategy أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية Systems التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإداريذة Styles وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد Starr والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة Skills وأخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه Super Ordinate Goals ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز7S .

١. البناء التنظيمي STRUCTURE
٢. الاسترتيجية STRATEGIC
٣. المهارات SKILLS
٤. الموارد البشرية STAFFING
٥. الاساليب الإدارية المتبعة STYLE
٦. النظام المعمول به (الأنظمة الرقابية)SYSTEMIC
٧. الغايات super

سادسا -النموذج الموضوعي Objective Model

وسمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطاءها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، ولها قد لايأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة.

سابعا -النموذج التحليلي Analysis Model

يدعو هذا النمذوذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها ولهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

ثامنا -النموذج ألوصفي Descriptive Model -

وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

تاسعا -نموذج ستنير Steiner Model -

وبموجب هذذذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية:

الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل،ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج:متوسطة المدى وقصيرة المدى ويلي ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.

عاشرا -نموذج هوشين Hoshin Model

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

- ■تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- ■وضع الأهداف الاستراتيجية Overall Goals .
- ■وضع الاستراتيجيات Objectives.
- ■توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.
- ■وضع مقاييس لتقدم الأداء.

ويركز ها النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

احد عشرة - نموذج كوفمان Kaufman Model

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك ؟ وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى ها يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

اثني عشرا- نموذج فيفر Pfeiffer Model -

يتلخص نموذج فايفر بالقول بان التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبيلاً في ذلك ويتضمن صفحتين هما:

التدقيق والفحص البيئي، و الاعتبارات التطبيقية ، وتحتوي هاتين الصفحتين على تسعة خطوات لإنجاز الخطة الإستراتجية هي:التخطيط للتخطيط، وفحص وتشخيص القيم، وصياغة ألرسالة ووضع النموذج الاستراتيجي للمنظمة،وتحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة(أي خطة لمواجهة الطوارئ)وأخيرا المتابعة والتحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على :ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية والوظيفية وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم.

٣-١٠.الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

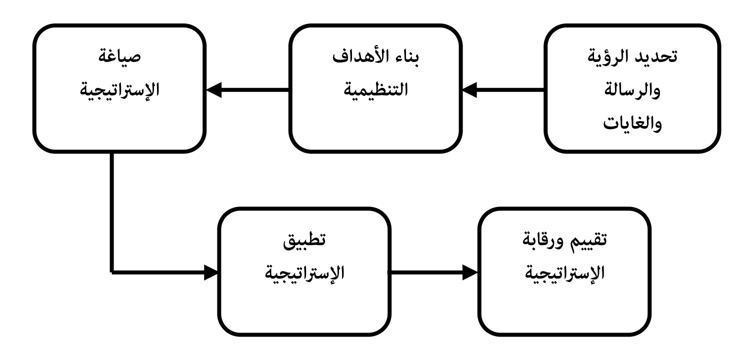
يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية فى الفكر الإدارى المعاصر ، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد مع التركيز علـى دراسـة وتحليـل المنتجـات والأسـواق وبحـث مـداخل التعامـل مـع المنافسـين بمـا يحقـق الغايـات والأهـداف طويلـة الأجل.

٣-١٠-١.تعريف الإدارة الإستراتيجية [١]

تعددت التعريفات التي تبين معني الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات :

ما قدمه هيجتر وفينسز Higgins & Vincze حيث يريا أن الإدارة الإستراتيجية هي :

"العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظـيم مـن حيـث تحديـد رسـالة المنظمـة وغاياتهـا وإدارة علاقاتهـا التنظيمية والبيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشـاط المنظمـة stakeholders والمقومـات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخليـة والخارجيـة ومـن ثـم فـالإدارة الإسـتراتيجية تهـتم بصـورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة علي النحـو المبين في الشكل رقم(٣-٣).



شكل ٣-٣ ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الإستراتيجية

[1] د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإدارة الاستر اتيجية في البنوك الاسلامية, البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسـلامي للبحـوث والتدريب , بحث رقم, ٢٠٠٤,ص ٢١٩- ٢٢١,

ويشير توماس Thomas إلى الإستراتيجية علي أنها" : الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة علي المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت ".

وبناء علي ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الحرة.

ويري جليوك Glueck أن" : الإدارة الإستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلى مثواها الأخير ، ومن ثم فهي تحرص علي استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما تومبسون Thompson واستركلاند stricland فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها علي المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليًا وخارجيًا ، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها."

ومن وجهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل:

"عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة علي تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة."

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتـاب في مجـال الإدارة الإسـتراتيجية فيعـرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال علي أنها:

"تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هـذا التصـور نـوع العمليـات التـي يجـب القيـام بهـا عـلي المـدى البعيـد ، والمـدى الـذي يجـب أن تـذهب إليـه المنظمـة والغايـات التـي يجـب أن تحققها."

في حين يعرف شاندلر Chandler الإستراتيجية علي أنها:

"تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها علي المـدى البعيـد وتبنـي أدوار عمـل معينـة ، وتحديـد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات."

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإسـتراتيجية نجـد أن بعضـها يركـز علي تصور دور المنظمة علي المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم الـبعض الآخـر بأهميـة تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، في حين يركز آخـرون عـلي عمليـة اتخـاذ القـرارات الإسـتراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإسـتراتيجية تعنـي" : تصـور الرؤية المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديـد غاياتهـا عـلي المـدى البعيـد ، وتحديـد أبعـاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بهـا ، ونقـاط القـوة والضـعف المميـزة لهـا ، وذلـك بهـدف اتخـاذ القـرارات الإسـتراتيجية المـؤثرة عـلي المـدى البعيـد ومراجعتها وتقويمها."

ويتضح من التعريف السابق أن هناك عدة أبعاد يمكن استخلاصها هي:

- ضرورة وضع الرؤية المستقبلية Vision للمؤسسة
- صياغة ورسم رسالة المؤسسة Mission
- التركيز علي ضرورة وضوح الغايات Goals والأهداف Objectives
- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions المؤثرة علي المدى البعيد فى كل ما يتعلق بحياة المؤسسة
- الإهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا Top Management

٣-١٠-٢.مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

بعد ما عرفنا الإستراتيجية فيما سبق رأينا انه لابد من التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية هي" :عنصر في منظومة إدارية تضم[1]:

-الأطر والهياكل والتقسيمات التنظيمية (الوعاء التنظيمي).

-خصائص ومقومات وتأثيرات المناخ الخارجي (المحيط الخارجي للمؤسسة).

-العلاقات والتفاعلات والاتصالات داخل التنظيم وفيما بينه وبين المناخ المحيط.

-السياسات والقواعد المؤسسة للأداء والموجهة للقرارات.

-خصائص وقدرات فريق الإدارة والقادة في المؤسسة.

-خصائص الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة "

الإدارة الإستراتيجية سبيل لتحويل الفشل إلى نجاح، أو هي السبيل الأكثر احتمالا لتحقيق النجاح.

الإدارة الإستراتيجية شقان:

-مجموعة مفاهيم متناسقة (أسلوب تفكير عقلي)،

-مجموعة آليات أو إجراءات ترتكز على المفاهيم.

ولابد من إعمال الشقين حتى تتحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات.

---

[1] د .حسين الدورى، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ص ٢٢.

٣-١١.أهمية الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات [١]

Importamce of Strategic Management in Organizations

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها علي هدي من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعى الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود علي المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية:

١. **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية** : إن صياغة القرارات الإستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها ، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعانها وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور .أما المنظمات الفاشلة فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية فقط ، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي .وهكذا يمكن القول أن المنظمات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحًا ملحوظًا في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من المنظمات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

---

[1] د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإدارة الاستر اتيجية في البنوك الاسلامية, البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب , بحث رقم, ٢٠٠٤,ص ٢٢٢.

٢.التفاعـل البيئـي عـلي المـدى البعيـد : لا تسـتطيع مـنظمات الأعـمال التـأثير في ظـروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة علي الظـروف الإقتصـادية أو الإجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي علي المدى البعيد ، بناء علي قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظي باستغلال الفـرص المتاحـة وتقلـل من أثر المخاطر البيئيـة بمـا يخـدم عنـاصر القـوى الداخليـة ويحسـن مـن عوامـل الضـعف الداخلية.

٣.تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية : أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقـة إحصـائية إيجابيـة بـين النتائج الإقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية طويلـة المـدى وتحريهـا دقـة اتخـاذ القرار الإستراتيجي.

٤. تدعيم المركز التنافسي : إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية المحليـة أو الدولية ، وتـدعم مركـز الصـناعات التـي تواجـه التغـيرات التكنولوجيـة المتلاحقـة ، وتسـاعد المـنظمات عـلي الاسـتفادة مـن مواردهـا وثرواتهـا الفنيـة والماديـة والبشريـة نظـرًا لاتسـاع سـيطرتها الفكريـة عـلي أمـور السوق.

٥. القدرة علي إحداث التغيير : إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية علي كوادر ذات تحـديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف ، فالقـائمون عـلي وضـع وصـياغة الإسـتراتيجية يـرون أن التغيـير أكـثر منـه تحـدي ومعوق.

٦. **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة** : تساعد الإدارة الإستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في إستخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب علي نواحي الضعف.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط.

٧.دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.

٨.تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.

٩.جعل المديرين – بصفة دائمة– أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.

١٠.تنمية عادات التفكير في المستقبل وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية.

١١.توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

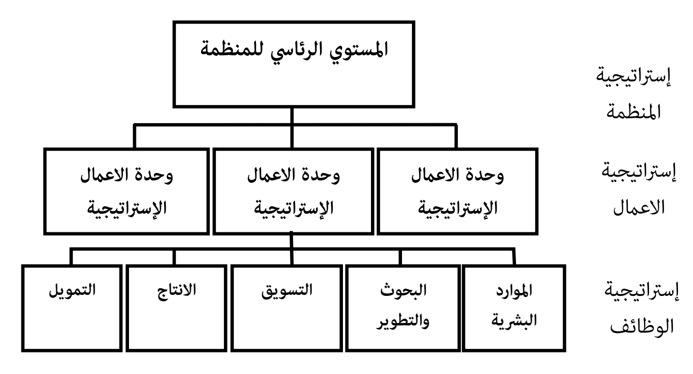
٣-١٢.مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات

Strategic Management levels in Organizations

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية في المنظمات بحسب أكثر التقسيمات شيوعًا لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في:

- مستوى المنظمة ككل.
- مستوى الأعمال (القطاعات) .
- مستوى الوظائف.

ويبين الشكل التالي مخطط مبسط لتدرج الإستراتيجية في المنظمة.



شكل ٣- ٤.مخطط مبسط لتدرج الإستراتيجية في المنظمات

أ-الإدارة الإستراتيجية علي مستوى المنظمة ككل Corporate strategy

تمثل الإستراتيجية الرئيسية علي مستوي المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة لها في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تحديد الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها ، وبمعني أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعي المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

ب- إستراتيجية وحدات الأعمال Business strategy

تركز إستراتيجيات الأعمال علي بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة ، أو قطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

ج- إستراتيجية الوظائف (الإستراتيجية الوظيفية) Functional Strategy

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل علي تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة

ويوضح الشكل التالي شكل رقم ٣-٣ مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها.

مستويات الاستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

أبعاد التفرقة مستوى الاستراتيجية	محيط الاهتمام	إدراك وتحديد الفجوة	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	تصنيف وتخصيص الموارد	مراجعات عن مدى التقدم
إستراتيجية البنك ككل	(أ) سلسلة الأغراض الرؤية الرسالة الغايات الأهداف	1	4	8	12
		2	5 7	9	11
إستراتيجية وحدات الأعمال	(ب) البيئة التنافسية (تحليل الفرص والمخاطر)	3	6	10	
إستراتيجية الوظائف	(ج) البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف)				

شكل ٣-٥. مخطط مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها.

ويتضح من الشكل السابق تدرج مستويات الإسترتيجية داخل منظمات الأعمال ، ويمكننا الإشارة إلى الرموز الموضحة علي الشكل السابق كما يلي :

* الرمز (أ) أساس المعرفة المطلوب لانطلاقه إستراتيجية التنظيم وهنا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة علي المدى البعيد ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين في مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية في المراحل الأولى لحياة المنظمات.

* الرمز (ب) معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيئي محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق محددة وبالتالي يجب الوقوف علي مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.

* الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة لأحد الإدارات أو الأقسام التي تسهم في بيان نواحي القوة والضعف ،

ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق ، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

أما الأرقام الموضحة بالشكل السابق فمدلولها كما يلي:

١ تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية المحددة.

٢ ربط الفجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية.

٣ ربط الفجوات الإسترتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية.

٤ تحديد الغايات المستقبلية بناء علي إدراك الفجوات الإسترتيجية.

٥ وصف الخطط الإسترتيجية التي تسعي لتحقيق الغايات.

٦ تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط.

٧ تجميع الإحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط.

٨ تخصيص الموارد والإمكانات تبعًا للاحتياجات المتاحة لكل قطاع أو نشاط.

٩ إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعًا للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.

١٠ التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها علي مختلف الوظائف.

١١ مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة.

١٢ مراجعة استخدام الموارد تبعًا لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

٣-١٣.الركائز والأبعاد الجوهرية للإدارة الإستراتيجية

Strategic Management Main Support& Dimensions

تتمثل الإدارة الإستراتيجية في ثلاثة ركائز وابعاد جوهرية وفيما يلي نبـذة عـن كـل ركيـزة منهـا (عـواد، ٢٠١٢, ٢٠٣).

أولاً : التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توفير القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسـة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بـإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مـع ظـروف التطبيـق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحوريـة في حيـاة المنظمـة والاستفادة من مواردها النادرة (عواد، ٢٠١٢, ٢٠٣).

ثانياً : التخطيط الإستراتيجي Strategic planning

يمثل التخطيط الإستراتيجي استشرافاً واعياً لما ينطوي عليه المسـتقبل بنظـرة ثاقبـة تنبثـق مـن خلالهـا الرؤيـة الرشيدة للقيادة الإدارية الرائدة للبقاء والاسـتقرار في دنيـا الأعـمال الزاخـرة بالصراعـات الفكريـة والتنافسـية المحتدمة في الأسواق (حمود، ٢٠١٠, ١٤٤).

ثالثاً : تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation

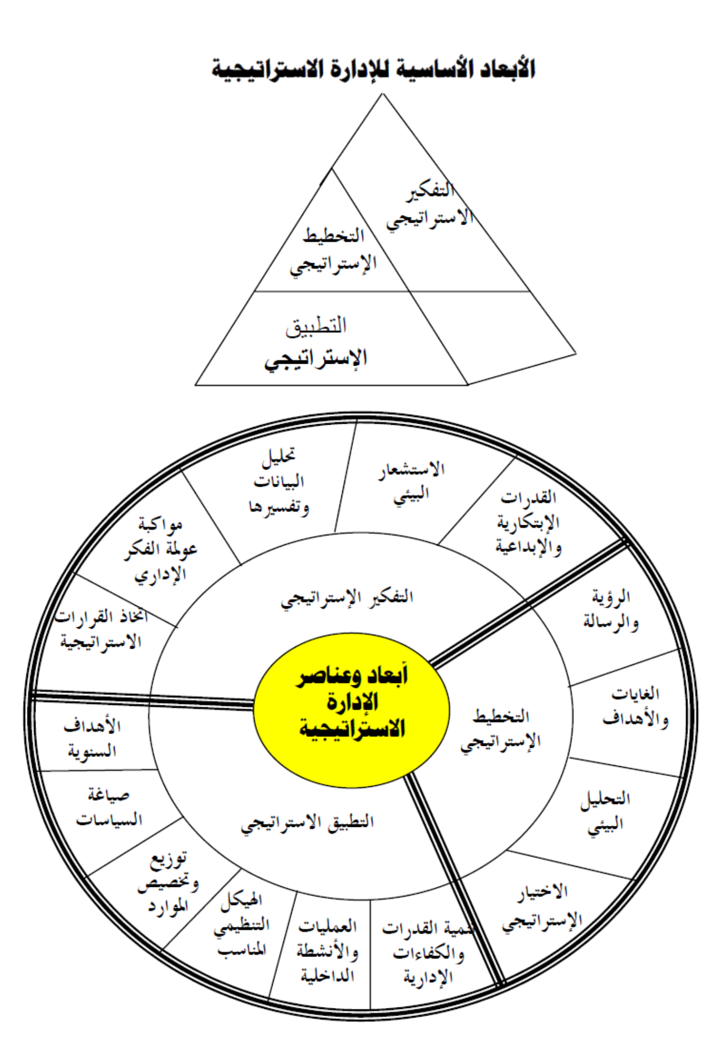
وتمثل عملية التطبيق (التنفيذ) الإستراتيجي ثلاث مهام أساسية هي:

١- وضع الأهداف المرحلية (الدورية).

٢- وضع وصياغة السياسات.

٣- توزيع وتخصيص الموارد المتاحة (حمود، ٢٠١٠, ١٥٥).

ويبين الشكل التالي مخطط مبسط للأبعاد والعناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية ومكونات تلك العناصر والأبعاد.



شكل ٣- ٦.مخطط مبسط للأبعاد والعناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية

٣-١٤. التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

Challenges that face Strategic Management

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في:[١]

أولا -زيادة معدلات التغيير : إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، تحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان ، وقضايا الاستنساخ ، والانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

ثانيا -شدة المنافسة : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الإقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها،والحصول على حصة من السوق،ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق و غيرها.

ثالثا -التغيرات التكنولوجية : تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ،ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير،وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ،تكنولوجية جديدة وهكذا.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩ ، ص٥٤-٥٦ .

رابعا -عجز الموارد المتاحة و ندرتها : أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية والطاقة ، وعجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

خامسا -عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا :في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الإقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة, وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .

سادسا : الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان والقيود البيئة والديمغرافية **...** الخ.

٣-١٥.مراحل الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Stages

تمر الإدارة الإستراتيجية باربعة مراحل اساسية هي كالتالي:

١- التحليل الإستراتيجي وفيه يتم تحليل:

- البيئة التي تعمل من خلالها وتتفاعل معها المنظمة
- التوقعات والأهداف
- الموارد والقدرات الخاصة بالمنظمة

٢- الخيار الإستراتيجي وفي هذه المرحلة يتم:

- تحديد ووضع قواعد الإختيار الإستراتيجي
- تحديد ووضع البدائل الإستراتيجية
- تقييم والإختيار من تلك البدائل

٣- تصميم الإستراتيجية وفي هذه المرحلة يتم تصميم الخطط الإستراتيجية تمهيدا لتنفيذها

٤-التنفيذ الإستراتيجي وفي هذه المرحلة يتم :

- تكييف الهيكل التنظيمي
- تخصيص وتوزيع ومراقبة الموارد
- حدوث التغيير الإستراتيجي

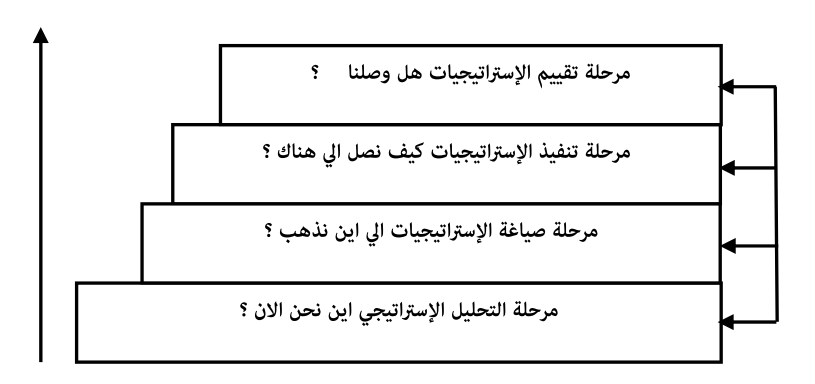
بينما يري عادل زايد ان مراحل الإدارة الإستراتيجية هي كالتالي:

١-المرحلة الاولي: التحليل الإستراتيجي: السؤال الاساسي في هذه المرحلة هو : اين نحن الان؟

٢- المرحلة الثانية :مرحلة صياغة الإستراتيجيات: والسؤال الاساسي في هذه المرحلة هو :الي اين نريد ان نذهب ؟.

٣ – المرحلة الثالثة :مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات والسؤال الاساسي في هذه المرحلة هو : كيف نصل الي هناك؟

٤-المرحلة الرابعة : تقييم الإستراتيجيات والسؤال الاساسي في هذه المرحلة هو : كيف نعرف اننا وصلنا؟



شكل ٣-٧ مخطط مبسط لمراحل الإدارة الإستراتيجية

ويبين الجدول التالي اشكال مشاركة المستويات الإدارية في كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

جدول٣-١

مشاركة المستويات الإدارية في مراحل الإدارة الإستراتيجية.

المستويات	مراحل الإدارة الإستراتيجية		
	تصميم الإستراتيجية	**تنشيط الإستراتيجية**	**وضع الإستراتيجية**
الإدارة العليا	اعطاء ارشادات عامة بناء علي مفاهيم وقيم محددة	اعتماد اقتراحات محددة	عملية التدخل بين المواقع التنظيمية المختلفة
الإدارة الوسطي	المواجهة والموازنة	التطويع	التنفيذ
الإدارة الاشرافية	تقديم اقتراحات محددة	التجربة والاستعداد	الاسئلة والاستفسارات

الفصل الرابع

التفكير الإستراتيجي

٤. مقدمة

٤-١. الفرق بين التفكير العادي والتفكير الإستراتيجي

٤-٢. الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير العملى (التشغيلى)

٤-٣.تعريف التفكير الإستراتيجي

٤-٤.الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي

٤-٥.ماهية التفكير الإستراتيجي

٤-٦.خصائص التفكير الإستراتيجي

٤-٧.الأسس التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي

٤-٨. الخطوات العشر لممارسة التفكير الإستراتيجي

٤-٩.إطار التفكير بصورة استراتيجية

٤-١٠.أنماط التفكير الإستراتيجي

٤-١١.خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي

٤-١٢.الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجى

٤-١٣.التفكير عن طريق السيناريو

٤-١٤.معوقات التفكير الإستراتيجي

الفصل الرابع

التفكير الإستراتيجي

٤. مقدمة Introduction

يمر العالم فى هذه الآونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة ، الأمر الذى أدى إلى تغير جذرى فى المجالات والأنماط والمعايير التى تحكم عمل هذه المؤسسات.

وفى ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس فى التفكير والإدارة غير ملائمة تمامًا لتحديات المستقبل وآخذة فى الانهيار ولابد من وجود أساليب جديدة مبتكرة. يقتضى توفير رؤية واضحة للشكل الذى سيكون علية المستقبل ، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذى يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات. ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا فى المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم فى التفكير فى الأوضاع المستقبلية بدلامن الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

وأصبح من الضرورى الأخذ فى الاعتبار المبدأ القائل " أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجى.

إن نمط التفكير الذي بات يعرف اليوم بالتفكير الإستراتيجي والذي هو مغاير للتفكير التنفيذي العملي مرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم "الإستراتيجية" الذي كان في بداية الأمر يحيل إلى فنون وتقنيات الحرب والى وظائف ومهام ومسؤوليات القادة العسكريين؛ حيث أن مصطلح stratégie الموجود في كل اللغات الأوربية وغير الأوربية كان معروفا لدى اليونانيين القدامى خلال القرن السادس قبل الميلاد، وقد عرفه الرومان وغيرهم من الأمم الأخرى بعد ذلك.

وفقا لمدخل الإدارة التفكير الإستراتيجي يتضمن عمليتي تفكير مختلفتين: التخطيط والتفكير. التخطيط يتضمن التحليل، و الذي يتضمن تأسيس وتصميم نظم واجراءات بينما التفكير يتضمن التركيب و التشجيع و الحدس والتفكير الابداعي والابتكاري في كافة مستويات المؤسسة.

لقد أوضح هنري منسبيرج سنة(١٩٩٤) بأن التخطيط الإستراتيجي أعاق التفكير الإستراتيجي ، لكون التخطيط الإستراتيجي يدور حول التحليل ، بينما التفكير الإستراتيجي يدور حول التوليف والتركيب . فالتخطيط الإستراتيجي في هذه الحالة يعني تقسيم الهدف إلى خطوات ، وتصميم الكيفية التي يمكن أن تنفذ الخطوات ، وتقدير العواقب المتوقعة لكل خطوة من الخطوات بينما التفكير الإستراتيجي يستخدم الحدس والإبداع لصياغة منظور متكامل ، ورؤية ، بشان الى أين يجب أن تتجه المنظمة؟ انه التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواعية والصريحة والاستباقية التي تحدد نطاق تنافسية وميزة إستراتيجية المنظمات.

من الناحية العملية ينبغي أن يساعد التفكير الإستراتيجي على تحليل وإستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثم يقوم التخطيط بوضع الإجراءات التي من شأنها إحداث اكبر تأثير إيجابي ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقا، وبالتالي نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي تابع للتفكير الإستراتيجي.وهكذا فان التفكير الإستراتيجي مهم لأنه يساعد في تطوير الخطط الإستراتيجية والمواقف والأعمال في مستوى معين على أساس الأهداف والتغييرات الإيجابية المحتملة التي تنوي المنظمة تحقيقها،وبسبب ذلك فأن معظم الشركات تطلب ان يحمل التنفيذيون والمديرون عقلية إستراتيجية وليس من ضمن أولئك الذين يفكرون بطريقة تقليدية.

اذن التفكير الإستراتيجيي ساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة ، وتطوير خطوات حول كيفية الوصول الى المستقبل والسعي بقدرة أكثر على التكيف للتغيير، والابتعاد عن المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل.

ان التمييز بين"التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي يساعد على تحديد ومعرفة لأي واحد منهما يتعين ان تعطى الأولوية، بل هو حقيقة واقعة في مجال الأعمال في الوقت الحاضر.

٤-١. الفرق بين التفكير العادي والتفكير الإستراتيجي

Difference between Strategic Thinking and Normal Thinking

التفكير العادي: ويمكن تسميته بالتفكير التقليدي أو غير الفعال ويمارسه غالبية الناس في حياتهم الاعتيادية اليومية ولا يحتاج إلى جهد عقلي كبير بل يستند إلى تفكير بسيط متمثل بالفهم والانتباه والتذكر.

انه مفهوم يقوم على محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد(المستقبل بإطاره المرن)

اما التفكير الإستراتيجي فهو تفكير مركب أو موجه ويسمى أحيانا بالتفكير الفعال ويتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة ممثلة بالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد والتفكير الإستراتيجي ويعتمد على مهارة توليد أفكار جديدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق والتقييم.

انه نشاط فكري منظم وأسلوب علمي معاصر لبناء تصوَر المستقبل المأمول وإيجاد فضاء جديد للحرية ومناخ ديمقراطي سليم تبرز فيه الرؤى الجديدة والمهارات المتميزة.

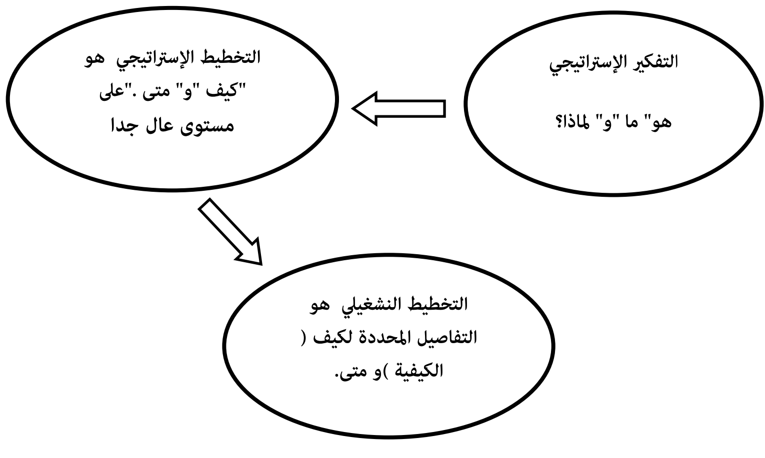
ان التفكير الإستراتيجي يعد مسار فكري وعقلي محدد أو قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود وتعمل على تصفية المعلومات الواردة إلى الذهن وغربلتها من الشوائب ولهذا فان التفكير الإستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الإستراتيجي.

٤-٢. الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير العملى (التشـغيلى) Difference between Strategic Thinking and Operational Thinking

إذا قارنا التفكير الإستراتيجيي التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي نرى أن:

- التفكير الإستراتيجي:هو"ما الذي ينبغي علينا أن نفعله " و" لماذا"؟
- التخطيط الإستراتيجي:هو"كيف "و"متى..."على مستوى عال جدا.
- التخطيط التشغيلي:هو التفاصيل المحددة لكيف ، ومتى؟

وكما يظهر في الشكل التالي:



شكل ٤-١. الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التشغيلى

يمكن القول أن ٩٩ % من المديرين والمسئولين يملكون فكرًا دقيقًا ومهارات فى ممارسة التفكير التشغيلى (Operational thinking) ولذلك فإن الجميع يميل دائمًا إلى التفكير التشغيلى سواء عن عمد أو نتيجة عادات مكتسبة لأنها مسألة اعتادت عليها الغالبية العظمى لفترات طويلة كما ظلت لمدد طويلة موضع احتفاء وتشجيع.

ورغم أن هناك فروقًا كبيرة بين التفكير الاستراتيجى والتفكير التشغيلى إلا أنهما فى النهاية يعتبران كلمة و احدة مكملان لبعضهما البعض نظرًا لان استمرار أى تنظيم فى تحقيق النجاح يتطلب توافر كفاءات فى كل من التفكير الاستراتيجى والتفكير التشغيلى ويبين الجدول التالي جدول رقم (٤-١) ملخصا لهذة الفروق- :

جدول ٤-١

الفروق بين التفكير الاستراتيجى والتفكير التشغيلى

التفكير الاستراتيجى	**التفكير التشغيلى**
أطول زمنيًا	فورى
يقوم على الإدراك	ملموس
ذهنى وتصورى / تعليمى	عملى / تطبيقى
يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية	يؤدى إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة
يقتحم مجالات جديدة	روتينى وقابل للاستمرارية
يتسم بالفعالية	يتسم بالكفاءة
أسلوبه نظرى	أسلوبه عملي
منظوره يكون من أعلى	منظوره متاح لمن يقف على الارض

٤-٣.تعريف التفكير الإستراتيجي Definition of Strategic Thinking

مصطلح التفكير الإستراتيجي تم دراسته في أدبيات الإدارة وعلم النفس. في أدبيات الإدارة تم التركيز علي عملية التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية، بينما في أدبيات علم النفس تم التركيز علي العوامل المؤثرة علي التفكير الإستراتيجي وصناعة القرار.

المفهوم البسيط للتفكير الإستراتيجي:

هو محاولة لتوقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة ومستقبلها ، بجميع أبعاده ومعاييره ومتطلباته، والسعي للتأثير في متغيراته.

المفهوم الموسع للتفكير الإستراتيجي:

انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاها يقود المنظمة لاستثمار الفرص

والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثيرعلى مساراتها من اجل ان يتحول ذلك الحلم الى واقع.

وهناك تعريف اخر يقول :

التفكير الإستراتيجي يمكن تعريفه علي أنه: «التفكير حول السيناريوهات والإستراتيجيات بطريقة ابداعية والتي هي نسبيا متحررة من الحدود الموجودة» تعريف أخر للتفكير الإستراتيجي يقول: «طريقة لحل المشاكل الإستراتيجية والتي تتضمن مدخل عقلاني ومتقارب مع تفكير ابداعي ومتباعد.

من كل التعريفات السابقة يمكن تلخيص أن التفكير الإستراتيجي يختلف عن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ويمكن تعريف التفكير الإستراتيجي بأنه «اعمال العقل في مفاهيم ونظريات الإدارة الإستراتيجية وانزالها علي واقع المؤسسة لتحقيق غاياتها في المدي البعيد».

٤-٤.الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي

Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking

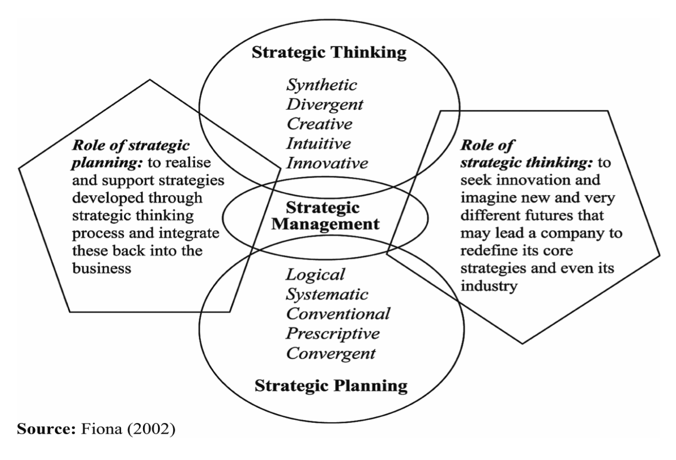
يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي بمثابة الأب لكل فروع المعرفة المرتبطة بالإستراتيجية بما فيها التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي.

يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي بمثابة الأب لكل فروع المعرفة المرتبطة بالإستراتيجية بما فيها التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي.

التخطيط الإستراتيجي: هو تطوير خطط طويلة الأجل للإدارة الفعالة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط الضعف والقوة التنظيمية.

منتزبرج يري أن التخطيط الإستراتيجي ليس التفكير الإستراتيجي. فهو يري فرقا واضحا بينهما. التخطيط الإستراتيجي يركز علي التحليل ويتعامل مع توضيح وتفصيل وإضفاء الطابع الرسمي علي الإستراتيجيات الموجودة. في الجانب المقابل التفكير الإستراتيجي يركز علي التركيب، باستخدام التفكير الحدسي والابداعي لخلق منظور متكامل للمؤسسة. هو يري أن كل مصطلح يركز علي مرحلة معينة من عملية تطوير الإستراتيجية. من وجهة نظره التخطيط الإستراتيجي عملية تحدث بعد التفكير الإستراتيجي.

ويمكن القول هنا أن التفكير الإستراتيجي عملية ينبغي أن تقع في كل مراحل الإدارة الإستراتيجية .



شكل ٤- ٢مكونات ومراحل الإدارة الإستراتيجية

ان المقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي تظهر في الجدول التالي [١].

جدول ٤-٢

المقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

الفقرة	التخطيط الإستراتيجي	التفكير الإستراتيجي
رؤية للمستقبل	الصورة لمستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل	التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل
صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تجزئتها بدقة	صياغة وتنفيذ متفاعلة بدلا من متتابعة ومنقصلة
الدور الإداري في صنع الإستراتيجية	يمكن لكبار المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع للمديرين للتنفيذيين	المدراء في المستوى الأدنى لهما صوت في عملية وضع الإستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف المستجدة.
السيطرة والتحكم	يؤكد السيطرة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن ان تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة.	تعتمد على المرجعية الذاتية – أي الشعور بان الهدا الإستراتيجي هو جزءا لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجل خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق.

[1] د مجيد الكرخي , التخطيط الإستراتيجي المبني علي النتائج, وزارة الثقافة والتراث , قطر, ٢٠١٥ ,ص ٢٢-٢٨.

الدور الإداري والتنظيمي في التنفيذ	المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد و توقع الدفاع عن انشطته.	جميع المديرين لديهم فهم للنظام الاكبر، والعلاقة بين أدوارهم ووظائف هذا النظام، فضلا عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام.
صياغة الإستراتيجية	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الإستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول	يرى الإستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو اكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقييمها.
العملية والنتيجة	ينص التركيز على وضع الخطة والهدا النهائي	يرى بعملية التخطيط نفسها عنصرا ذا قيمة مضافة السمة
د مجيد الكرخي , التخطيط الإستراتيجي المبني علي النتائج, وزارة الثقافة والتراث , قطر, ٢٠١٥ ,ص ٢٢-٢٨.		

٤-٥.ماهية التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

التفكير الإستراتيجي يتميز عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية وعن التكفير السياسي ذي الميزة المؤسسية، بكونه نمطا من التفكير الشمولي المركب والممنهج وذا الاطار، لا يكتسب تلقائيا ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهة والحدس وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومنهاهج عقلانية تدرس على مدى سنين في أكاديميات مختصة وتسمى بـ "علم الإستراتيجية".

التفكير الإستراتيجي هو إذا تفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاضطراد في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها.

فهو بالتالي تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم معالم المستقبل قبل وقوعه.

ويعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة وتطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وذلك وصولا لاستشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته وتحولاته بدلا من الانشغال الكامل بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله التي هي امتداد للماضي. فهو يعتمد التحري والتأمل والاستقراء والتفكير والاستنتاج.

التفكير الإستراتيجي هو باختصار ذلك المجهود الذهني الشامل والممنهج الهادف إلى استشراف المستقبل وهيكلته الاستباقية انطلاقا من معطيات تاريخية وجغرافية وانتروبولوجية وعلمية شاملة تشكل رصيدا معرفيا واسعا يمثل عامل إلهام ومرتكز تمثل واستشراف وتنبؤ وافتراض يمكن الاتكاء عليهما لتخيل كل الملامح التي قد يتصف بها أو يتصف بها المستقبل.

وقد ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي كبديل لتخطيط الإستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجيهات الإستراتيجية في المنظمات.

ولابد من إدراك للفارق الكبير بين التفكير الإستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك إستراتيجي يتم التفكير دائماً في إطاره، وبين الخطط الإستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها ومن خلالها إن بناء وتنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة، وممارسته، يترتب عليه حتماً وضع إستراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المنظمة وتحقق أهدافها.

في حين أن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسئولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية.

٤-٦.خصائص ومميزات التفكير الإستراتيجي

Strategic Thinking Characteristics

التفكير الإستراتيجي ضرب من المقاربات الاستقصائية يرتكز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة القائمة على دقة التوقعات ووجاهة التنبؤات لإستحضار المستقبل وتمثل أحداثه المحتملة وذلك انطلاقا من الإرهاصات والمؤشرات والتأمل والتحليل الكمي والنوعي والاستنتاج القياسي وتصور النماذج وتمثل التداعيات البعيدة استنادا إلى منهجية علمية تقوم على تحليل المنظومات واستخدام السيناريوهات الافتراضية وتقنيات المحاكاة .. إلخ ومن ثم فإن التفكير الإستراتيجي هو تفكير إبداعي تطويري ينطلق من الحاضر ليرسم صورة المستقبل التي يعتمد عليها ليحور بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر.

فهو بكلمة واحدة تفكير تحليلي تشخيصي وتخطيطي يستقرئ الماضي ويستكنه الحاضر ويستشرف المستقبل.

وفي التحليل النهائي يمكن القول بأن التفكير الإستراتيجي هو سعي إلى التخلص من دكتاتورية اللحظة ومجهود من اجل اختراق حجب الغيب ومد سلطان العقل إلى المجهول ووضع خرائط للمحتمل تحسبا للطوارئ وتفاديا للمفاجآت وسعيا إلى التحكم في الأحداث وإخضاعها للسيطرة وتسخيرها لخدمة المصلحة الذاتية والأهداف الخاصة.

والتفكير الإستراتيجي ليس ترفا فكريا ولا نشاطا يمثل نوعا من التنجيم أو ضربا من العرافة بل هو أحد العلوم الإنسانية المتطورة تتوسله الأمم المتقدمة بشكل ممنهج لاستشراف المقبل من الأحداث وتخيل المناحي التي يحتمل أن تنحوها الأمور على الصعد الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وتلمس ملامح الملابسات التي قد تسود العالم وذلك من اجل الاستعداد لها والتكيف معها وتأمين أقصى الإستفادة منها.

التفكير الإستراتيجي وخاصة جانبه الذي يمكن تسميته بـ "المنظورية" أي Laprospective يعتبر منهاجا ناجعا لرسم خرائط دقيقة للعالم المقبل في المديين المتوسط

والبعيد وتعتمده الأمم المتنفذة الآن لتهيئة الظروف والشروط الكفيلة بتقوية وتأبيد سيطرتها على العالم وهيمنتها على مقدراته ومصائر شعوبه بل وبسط نفوذها وإحكام قبضتها على الكواكب المجاورة له والانفراد بامتلاكها واحتكار مواردها المحتملة.

يتميز التفكير الإستراتيجي بَتعدد الإستراتيجيات نتيجة تعدد لتصورات والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة.

وبصفة عامة يتميز التفكير الإستراتيجي بما يلي:

١.أنه تفكير افتراقي أو تباعدي Divergent لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيُّل والتصوُّر وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

٢ .هو تفكير تركيبي وبنائي Synthesizing يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

٣ .وهو تفكير منظم Systematic Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

-وهو تفكير تفاؤلي وإنساني Optimistic Thinking يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحّث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل

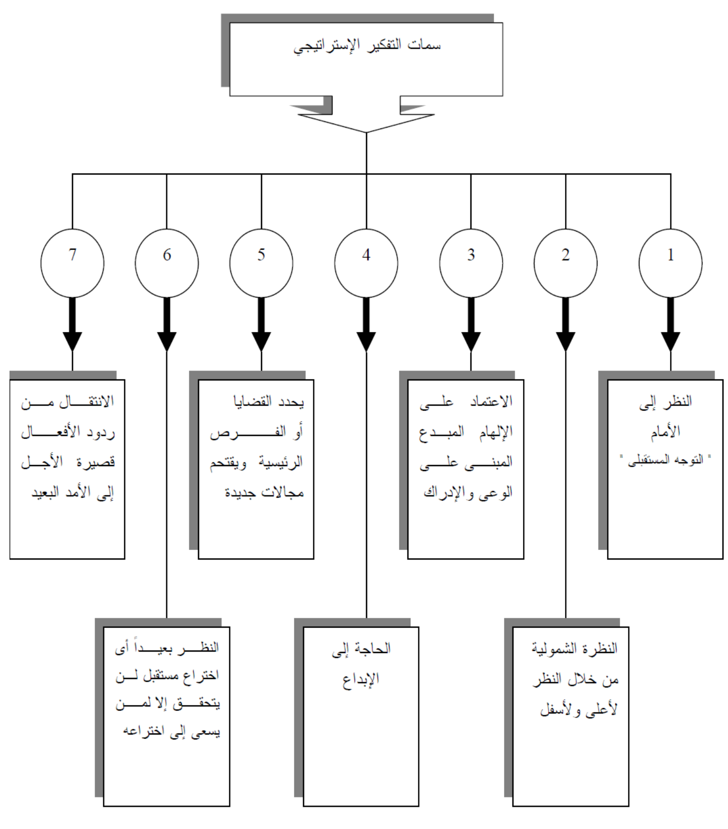
٤ .وهو تفكير تنافسي Competitive Thinking يُ قر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممَّن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصِيَغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثَّل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلِق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بماهو جديد.

٥ .والتفكير الإستراتيجي يُعّد تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يُوصف بأنه استباقي proactiveوإن كان البعض يوصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.

٦. التفكير الإستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلّب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي abstract لفهمها هو

كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي Diagnostic لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيّرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

٧.وأخيراً وليس آخراً فإن التفكير الإستراتيجي يؤمن للافراد القدرة على بناء الغايات، والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، ويجعلهم قادرون على الاستشعار البيئي، وان يكون لديهم القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ويمتلكون مهارة الاختيار الإستراتيجي، وتحديد الموارد والإمكانات المُتاحة واستخدامها بكفاءة، ولديهم الكفاءة والقدرة على التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، واتخاذ القرارات الإستراتيجية.



شكل ٤-٣. سمات التفكير الإستراتيجي

التفكير الاستراتيجي كميزة تنافسية للمنظمة

يعتبر التفكير الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة لكونه يتيح تنظيم الأعمال فيها ويخلق البيئة المناسبة لازدهارها ، انه يحقق لها ما يلي:

- مزايا تتأتى من اقتراح قيمة فريدة للعملاء في المنظمة.
- مزايا تنبع من وجود وسيلة لتوفير قيمة أفضل من خلال، عملية بناء الكفاءة ، والأشخاص والموارد.
- مزايا تتأتى من خلال التركيز على الغرض، والهوية، والقيم، والرؤية التي توجه التنمية والاستفادة المثلى من العروض، والعمليات، والموارد.
- مزايا التطوير القيادة الإدارة بحيث يصبح كل منها يبتكر ويحسّن.
- مزايا حول تفجير قدرات الإبداع والحدس، والاختراع والابتكار.
- مزايا التعايش مع المتناقضات لأنه يكشف لأنشطة المتضاربة ويوظفها في خدمه المنظمة.
- مزايا في الأخذ بالمنظمة إلى أشكال جديدة من التطور وحالات المتميزة.



٤-٧.الأسس التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي

Strategic Thinking Basics

١ .الكفاءات والمهارات: ما هي نقاط القوة للشركة؟ كيف يمكن استخدام هذه لخلق ميزة تنافسية فريدة؟ ما هي نقاط الضعف في المنظمة التي قد تتركها عرضة للخطر؟

٢ .المنتجات والعروض: ما هو مجموعة العروض (المنتج، والخدمة، والسعر والشكل وطريقة التغليف...الخ) التي تقدمها المنظمة للسوق بما يجعلها فريدة من نوعها؟ ما هي العلامات التجارية المرتبطة بهذه العروض؟ كيف يمكن لهذه العلامات التجارية أن تتناسب مع صورة وسمعة المنظمة؟

٣ .البيئة والصناعة: ما هو السياق الاقتصادي العام في المنظمة التي يسمح لها ان تتنافس؟ ما هي البيئة التنظيمية أو الحكومية التي تعيش فيها؟ ، ما هي آثار

ذلك على المنظمة؟ ما هو هيكل الصناعة؟ مركز هذه الصناعة، وأين نريد أن نكون؟ ما هو موقفنا في هذه الصناعة، وماذا نريد لها أن تكون؟ كيف لهذه الصناعة التواصل مع الآخرين؟

٤ .الأسواق والعملاء: من هم العملاء المستهدفين من قبلنا؟ ما هي احتياجاتهم؟ درجة ومستوى اهلية المنظمة لتلبية هذه الإحتياجات الخاصة؟

٥ .المنافسون والبدلاء: ما هي طبيعة المنافسة في صناعتنا؟ وهل ان الشركات الاخرى لديها ما يمكن أن تقدمه تلبية الإحتياجات نفسها؟ ما هي نقاط القوة في إستراتيجياتها؟ كيف وبأي شيء تختلف او تتماثل عنا؟ كيف يمكن الرد على إستراتيجياتها؟ ماهي الشركات التي يمكن ان تدخل الى السوق؟ما هي نقاط القوة وإستراتيجياتها؟ ما هي الظروف التي قد تحدث في السوق وتعمل الى جانبهم؟

٦ .الموردين والمشترين: ما يمكن ان تفعله الشركات الاخرى ؟ما نحتاجه من اجل صنع وبيع عروضنا؟ ما هي القوة النسبية للموردين والمشترين مقارنة بما لدينا ؟ما هي نقاط القوة في إستراتيجياتهم ؟، وهل تتماشى مع متطلبات العملاء ؟.

٤-٨. الخطوات العشر لممارسة التفكير الإستراتيجي

Ten Steps for Practicing Strategic Thinking

١ -تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر فى هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.

٢ -تحليل القيمة المضافة وهي إدارة تحليلية ابتكرها " ميشيل بورتر " للتحليق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التى تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التى حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

٣ -تحليل وضع المنافسة وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل فى حالة المنظمات التجارية مثلا في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد فى مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الإقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الإقتصادية للعملاء والتغير فى وضع المنافسة والتفاعل بينهما ، ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق فى التفكير.

٤ -التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسة وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التى قد تواجهها المنظمة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أى إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أى تغييرات كبرى فى بداياتها.

٥ -إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالبا نذيرا بحدوث تغيرات رئيسية كبرى.

٦ -مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

٧ -إتخاذ القرارات بشأن السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

٨ -إتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الإستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات.

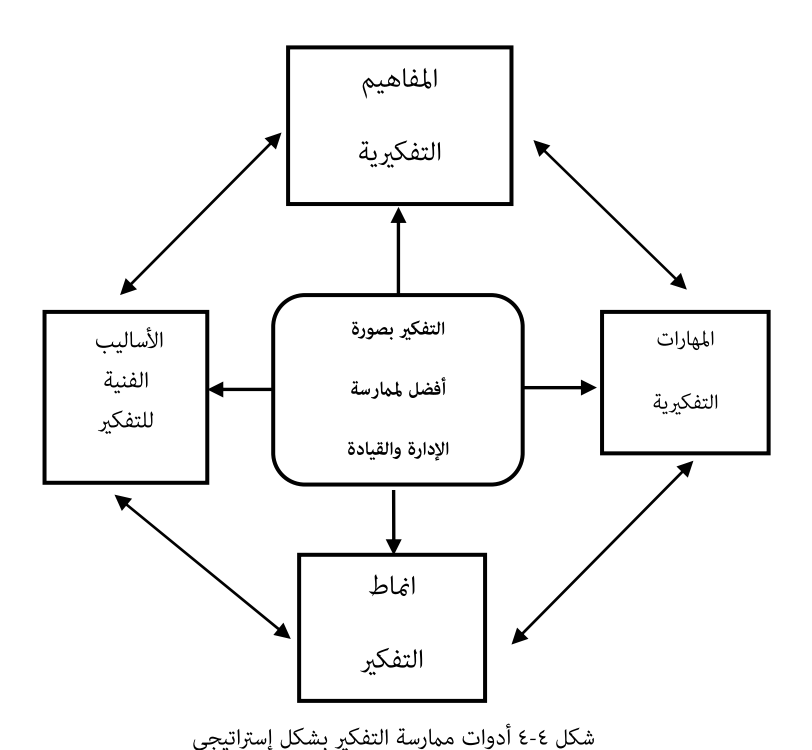
٩ -البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.

١٠ - إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والإستراتيجيات المختلفة (المغربي، ١٩٩٩ م، ص ٥٥ ؛ الشديفات والحراحشة، ٢٠٠٥ م، ص ١٣٧ ؛ يونس، ٢٠٠٦ م، ص ١).

٤-٩.إطار التفكير بصورة استراتيجية Framework of thinking by Strategic way

إن تنمية مهارات المديرين وكبار المسئولين فى التفكير الاستراتيجى تقوم على أساس يبدو بسيطًا لكنـه فى غايـة القوة وهو: إن الإدارة الأكثر إستراتيجية تبدأ بالتفكير الأكثر إستراتيجية.

ويبين الشكل التالي شكلا توضيحيًا بين أدوات ممارسة التفكير بشكل استراتيجي.



شكل ٤-٤ أدوات ممارسة التفكير بشكل إستراتيجي

٤-١٠.أنماط التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking Patterns

عرف الحمداني (١٩٨٧ م، ص ٢٨٧) نمط التفكير بأنه ":أحد نواتج العقل ، إذ يتمخض عن العقل أمور عديدة منها التفكير والاستدلال وتركيب التصورات"

في حين عرفها الحراحشة (٢٠٠٣ م، ص ١٤) بأنها ": تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات ،ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية."

وعموما تتعدد أنماط التفكير الإستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

١ .نمط التفكير الشمولي:

يقصد به التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الإستراتيجية لوضع الحلول التي تعتمد على المهارات العقلية لمدير المنظمة في فهم واستيعاب معاني الرموز.وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائدالإستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة،ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة.

وأشار هيكسون (Hickson, 1987) بأنه يغلب على تعامل القائد الإستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.

كما أكد ماسون Mason, 1986 بأن القائد الإستراتيجي يقرن نجاح قراراته بمظاهر الابداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات في العمل.

٢ .نمط التفكير التجريدي:

يقصد به التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار في هذا النمط صادر عن تفكير مجرد لمدير المنظمة , وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد.

وأشار كل من هامال وبراهالد Hamal & Prahalad,1989 إلى أن هذاالنمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.

ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة (محمد، ٢٠٠٢ م، ص ٧).

٣ .نمط التفكير التشخيصي

يقصد به التفكير القائم على تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، ومن ثم اختيار البديل الإستراتيجي غير المرن.

وأشار بيرن(Birn, 1984) إلى أن أصحاب هذا النمط من التفكير يؤكدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية، وكذلك القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسة وأخرى طارئة للتغلب على المفأجات حين حدوثها.

ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا النمط الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا النمط في ضوءنظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها (يونس، ٢٠٠٦ م، ص ١٣٠).

٤ .نمط التفكير التخطيطي:

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير،ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج (يونس، ٢٠٠٢ م) .

وأكد هامال وبراهالد (Hamal & Prahalad, 1989) بأن القائد الإستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها، أو الحلول والأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.

وأشار كل من فاركاس وويتلوفر (Farkas & Wetlaufer, 1996) إلى أن هذا النمط يتفق مع نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير، ومنها: التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

٤-١١.خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي [١]

Strategic Thinking Personnel Characteristics

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسيةبالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة .ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي:

١- القدرة علي بناء الغايات والأهداف:

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة علي شحذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منها أهداف Obiectives إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكرًا إستراتيجيا يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها .ويوضح الشكل رقم(٤-٥) سلسلة الأغراض التي تسعي المنظمة لتحقيقها.

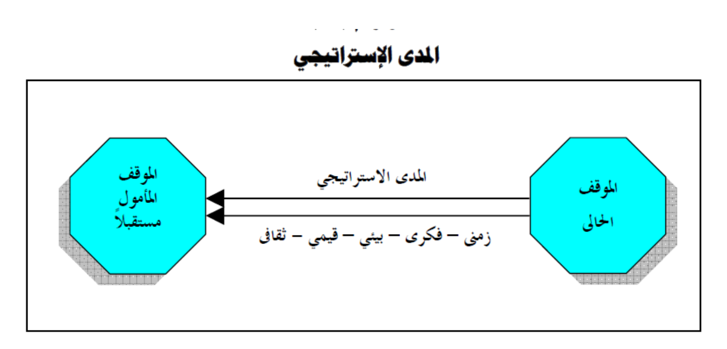


شكل ٤-٥. سلسلة الاغراض التي تسعي المنظمة لتحقيقها.

[1] د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإدارة الإستراتيجية في البنوك الاسلامية, البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب , بحث رقم ٦٦ , ٢٠٠٤,ص ٢٢٩

٢-البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعدًا مهمًا في قراراته وتصرفاته ، ومن ثم يجب أن يتحلي بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبليات يكتنفها العديد من نواحي الغموض ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير Vision كلما اتسع المدى الإستراتيجي Strategic Range ذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالى والموقف المأمول مستقبلا كما يتضح من الشكل رقم(٤- ٦).



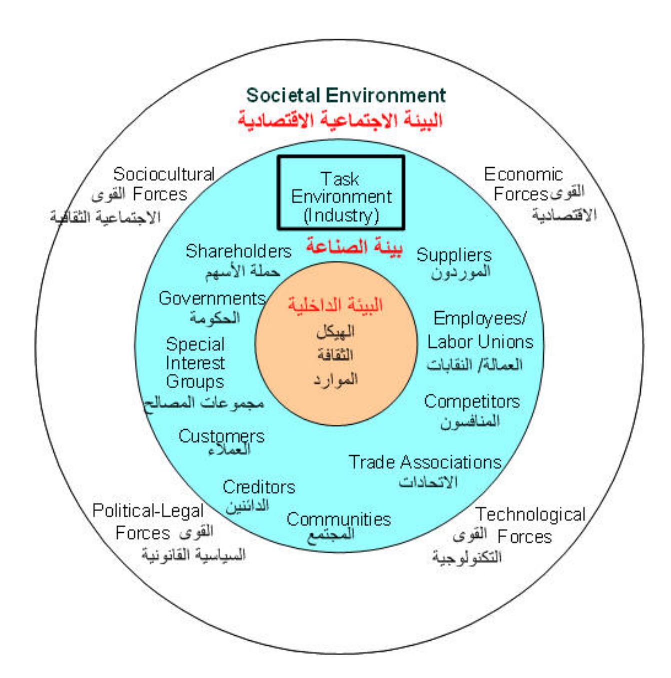
شكل ٤- ٦ المدي الإستراتيجي

٣- الإستشعار البيئي:

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات .وتمثل الفرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيودًا ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة.

فالإستراتيجية قد تبني بصورة رئيسية علي اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعمل علي إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ علي وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية البيئية ، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية ... وغيرها.

ويبين الشكل التالي شكل رقم(٤-٧) مكونات وعناصر البيئة في المنظمات.



شكل ٤- ٧مكونات وعناصر البيئة في المنظمات

٤- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك توقف حياة المنظمات علي وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحًا ، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحيانًا ليحصل علي تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد .إن قدرة الإستراتيجي علي تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

٥-مهارة الإختيار الإستراتيجي:

غالبًا ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في:

أ -إستراتيجية البقاء علي الوضع الحالى.

ب -إستراتيجية التوسع والنمو.

ج -إستراتيجية الانكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية ، ومن ثم يجب علي المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

٦-مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بالمعلومات ويجب علي المدير الإستراتيجي أن تكون لديه القدرة علي تخصيصها وحسن استخدامها بمعني تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها ، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات ، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم ، والكفاءات الفنية الواجب توافرها ، هذا إلى جانب بيان مستوي التكنولوجيا الواجب توفيره .ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد علي تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير علي هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج ...إلخ)

وهذا يوضح لنا أن هناك فرقًا بين ماذا نريد ؟ (الإستراتيجية)، وكيف نحقق ما نريد ؟

(الخطط والسياسات والإجراءات).

٧-التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة:

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة علي موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار ، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها ، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال

عملياتها الصناعية ومخلفاتها ، أو من خلال منتجاتها ، كما يجب أن تراعي المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة ، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها ، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين علي أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسئولية الإجتماعية Social Responsibility.

ولا شك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الإجتماعية يمثل بعدًا هامًا عند بناء الإسراتيجية المناسبة ، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ علي معدل نموها في الأجل الطويل.

٨-مواكبة عولمة الفكر الإداري:

يجب أن يتعرف المفكر الإستراتيجي علي أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخلت عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فإنتاج الفكر الإداري الإستراتيجي ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة ، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عملي الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكانًا علي الساحة الدولية.

٩-القدرة علي إتخاذ القرارات الإستراتيجية: يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية

والتي يمكن ذكر أهمها علي النحو التالي[1]:

أ -القرارات الإستراتيجية:

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي:

-**المركزية في المستويات العليا** : عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلي المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه، وذلك لإلمامهم بامكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة ، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية علي اختلاف نوعياتهم.

-**يعد القرار الإستراتيجي قرارًا حتميًا** : إذ علي المنظمة أن تتخذه مسبقًا حتي يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتهم الإدارية والتشغيلية.

-**تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار** : إذ غالبًا ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة علي نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي تجده بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

-**قرارات قليلة نسبيًا في عددها** : فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول ، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية ، وإنما يتكامل العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.

-قرارات تتعلق بالمدى الطويل : عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبيًا بل قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

-قرارات تتعلق بالمنظمة ككل : غالبًا تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة.

[1] د .عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الأعمال : وظائف المدير فى المنظمات المعاصرة , المكتبة العصرية بالمنصورة ، ٢٠٠٢.

-**قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية** : تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير من استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك في هذه البيئة غالبًا ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطًا وثيقًا.

ب -القرارات التشغيلية:

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب علي نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها علي النحو التالي:

-تتعلق القرارات التشغيلية ببيان **التخصيص المناسب للموارد علي العمليات، كذلك العاملين والآلات** ... فيما يسمي بجدولة الإنتاج والعمليات.

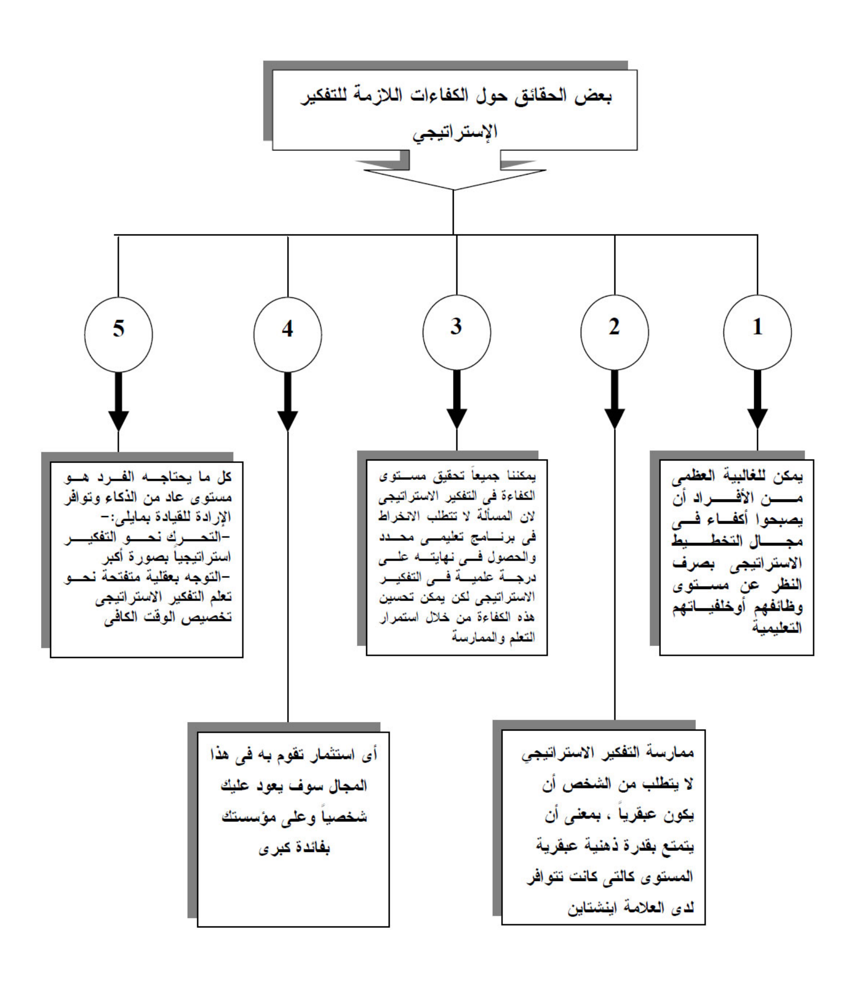
-توضح القرارات التشغيلية **مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة علي إنتاجها** وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.

-تعمل القرارات التشغيلية علي **ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة** في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو مجموعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة...

-**تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لامركزية** ، حيث يتم اتخاذها علي مستوي الإدارات والأقسام التشغيلية ، كل حسب ظروفه ومتطلباته.

-**تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير** ، فغالبًا ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتي يومية.

-**تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة** ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.



٤-١٢.الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجى Technical Techniques of Strategic Thinking

إن تنمية التفكير الاستراتيجى يعد أمرًا هاما بالنسبة للقائد وينبغى أخذه فى الاعتبار كجزء لا يتجزأ من وظيفته ، ولهذا عليه إدراك مدى خطورة العادات السيئة فى التفكير والتى سبق وان مارسها والاقتناع بأهمية تعلم أساليب جديدة ، حيث أن مدى كفاءة التفكير بشأن موقف معين يؤثر على مدى النجاح فى اجتياز هذا الموقف أو المشكلة.

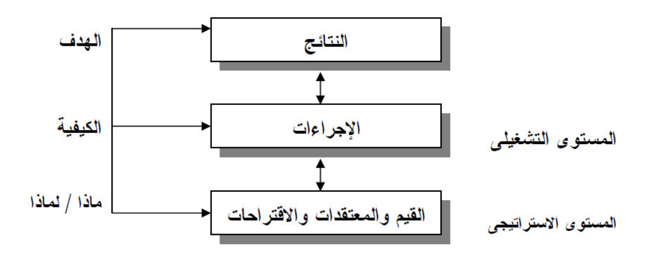
وفيما يلى الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجى- :

١ .أسلوب سعة التفكير:

يركز هذا الأسلوب علي أهمية تحديد مضمون القضية موضع التفكير ويساعد ذلك على تفهم أوسع للفرص الرئيسية ويعمل على تيسير مناقشتها وحسن التخطيط والتنفيذ الناجح.

٢ .أسلوب RAVBA

وهذا الأسلوب اختصار لكلمات التصرفات والإجراءات Action Resuits & والقيم Values المعتقدات Beliefs والاقتراحات Assumptions وتتوقف النتائج على مدى ملاءمة الإجراءات وسلامة تنفيذها والتي سبق اتخاذها للوصول إلى هذه النتائج , وعلى مدى كفاية وكفاءة استخدام الموارد لهذا عندما تفشل الإجراءات في تحقيق النتائج المطلوبة ، يرجع السبب غالباً إلى رصيد القيم والمعتقدات والاقتراحات الخاصة بالقائد لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على اختياره للنتائج الموصلة للإجراءات. ويمثل الشكل التالي شكل رقم (٤-٨) هذا الأسلوب:



شكل ٤-٨. مخطط لأسلوب RAVBA

٣.أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات- :

إن استمرار نجاح المؤسسات وقدرتها على استمرار تحقيق ها لأهدافها مع محاولة إتباع أسلوب إدارة الأعمال يحتم إحداث تغيير جذرى فى طريقة التفكير لتكون بأسلوب التخطيط الذى ينقسم إلى عدة مستويات:

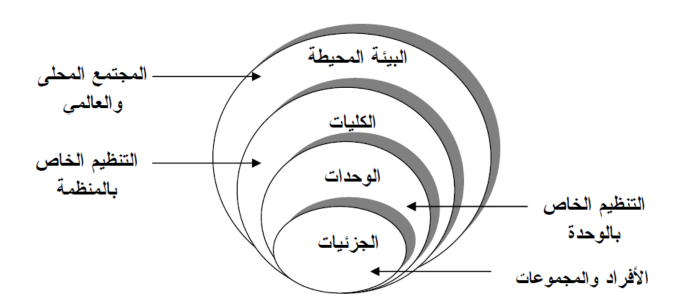
١. مستوى المحيط الشامل الذى يتناول التحديات فى البيئة الخارجية
٢. مستوى الكليات ويتناول المنظمة التى تعمل بها
٣. مستوى الوحدات ويتناول التنظيم الخاص بالوحدة
٤. مستوى الجزئيات ويتناول الأفراد والمجموعات

وهناك عدة أساليب فى التخطيط- :

-أسلوب التخطيط من الداخل إلى الخارج : ويقوم على أساس الربط بين الإحتياجات الداخلية والعالم الخارجى بحيث يتم تلبية تلك الإحتياجات عن طريقة الاستفادة من الفرص المتاحة فى المحيط الشامل

-أسلوب التخطيط من الخارج إلى الداخل : ويتم تحديد الإحتياجات الخارجية بصورة واضحة ثم تحاول المنظمة التوصل لأفضل طريقة لسد هذه الإحتياجات أى تحديد المكاسب الناتجة عن طريق الوفاء بالإحتياجات الخارجية أولا ويؤدى هذا الأسلوب إلى وجود نظرة لأعلى لتحديد الصورة الكلية ، كما يدفع القائد للأمام حتى يقوم بتحديد الإحتياجات الخارجية مسبقًا ثم سدها بأسرع وقت.

والشكل التالي يبين أسلوب التخطيط في جميع الاتجاهات (السلطان، ٢٠٠٦ م، ص ١٦).



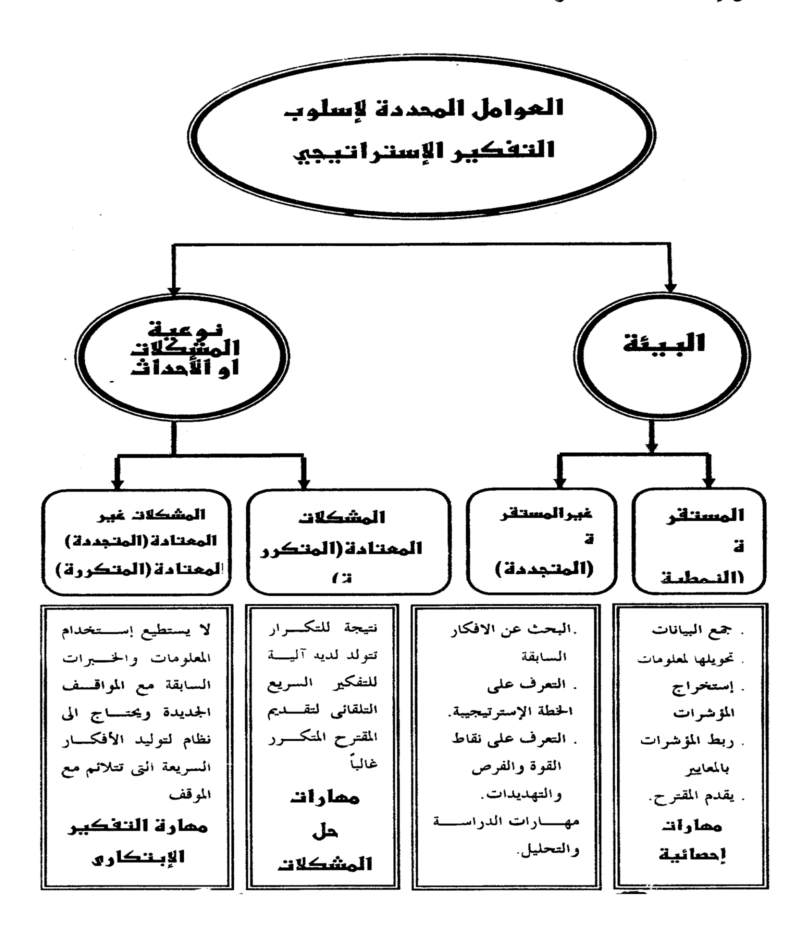
شكل ٤-٩ مخطط لمستويات اسلوب التخطيط في جميع الاتجاهات

والشكل السابق يوضح أن المعتقدات الراسخة هى التى تشكل جوهر القيم الفرعية التى تحدد من خلالها أهدافك ومن ثم إجراءاتك

<u>وكمثال علي ذلك الاسلوب</u>

إذا كنت تعتقد اعتقادا راسخًا أن الأرض منبسطة وليست كروية ، سيؤدى ذلك إلى تكوين بعض القيم لديك وستجد نفسك مدفوعا لاتخاذ إجراءات معينة وستصبح راغبا فى تحقيق نتائج معينة ، أما إذا كان اعتقادك الراسخ يقوم أساسا على أن الأرض كروية ستكون لدي ك قيما مختلفة تماما ، ومن ثم سيختلف شكل إجراءاتك والنتائج التى تنشرها .

وفى عصر أصبحت فيه مسألة تغيير المعتقدات الراسخة أمرًا ضروريا لتحقيق النجاح عليك كقائد التعرف على المعتقدات الراسخة لديك وعلى الآثار التى يمكن أن تترتب عليها ، ثم المعتقدات الراسخة البديلة التى يمكن اعتناقها وكيف تمكن إحداث هذا التحول.



تغيير أساليب التفكير- :

من المفيد تغيير أساليب التفكير فبعض القيادات يفضلون استخدام أسلوب التفكير " إما .....أو " فإما أن تكون الأمور " جيدة " أو " سيئة " ولا يوجد حل ثالث . وهذا أسلوب يشوبه قصور كبير فلابد من إضافة بدائل تفكيرية أخرى مثل- :

أسلوب التفكير	المسمي	الاستخدام
أسلوب تفكير " أكثر أو اقل	More or Less	
أسلوب تفكير " كل من....و	Both … and	يساعد على رسم خريطة تصور الموقف المثير للحيرة ثم التوصل لمخرج من هذا الموقف

وهناك عدة بدائل للتفكير على حسب مراحل التفكير منها- :

أسلوب التفكير	المسمي	الاستخدام
التفكير من وضع الثبات محلك سر	Stay Put Thinking	وهو أسلوب يلائم تناول القضايا المباشرة فى ظروف الاستقرار أو حينما يحتاج الأمر لإجراء تعديلات بسيطة لإصلاح خلل ما
أسلوب " من .... إلى	To … From	يحتاج إلى تفكير عميق متزايد أى تفكير أكثر وتحاول دراسة ما لديك من قيم ومعتقدات واقتراحات
أسلوب تصور التحدى على شكل خريطة فكرية:	Mind…Map	التحدى الاستراتيجى الذى يواجه المنظمة يمثل ما يجب أن تفعله المؤسسة لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها ، ولهذا فإن خريطة الفكر تعد

		أسلوبا فنيًا للتفكير يحدد العناصر الأساسية اللازمة لانجاز التحدى الاستراتيجى والعلاقات المتشابكة والمترابطة معه ، وبعد ذلك يمكن معرفة كيفية مواجهة التحديات على وجه الدقة
الأسلوب الفنى لتحديد الأولويات	Strategic Leading Issues Matrix SLIM	إن تحديد الأولويات غالبا لا يتم بطريقة تتسم بالحكمة ، حيث تكمن المشكلة فى تحديد كلمة " مهم" والمقصود منها. هناك أربعة عناصر تحدد ما يمكن اعتباره مهما وهى- : -العجلة : أى وضع حرج ينبغى التعامل معه فورا . -العلاقة بالأهداف : يعد الموضوع أساسًا لتحقيق أهداف ذات مستويات أعلى. -الأمد الطويل : الموضوع له اثر إيجابي ذو أمد طويل. -السهولة : يمكن إنجازه فى الأمد القصير بيسر وسهولة. هذا الأسلوب يحدد الأولويات خاصة ، سواء كانت بالنسبة للأفراد أو المنظمة بأسلوب أكثر واقعية

٤-١٣.التفكير عن طريق السيناريو [١] Scenario Thinking

إن أهم تحد تواجهه الإدارة فى أى تنظيم هو تحديد أى من سيناريوهات التفكير الكفيلة بـافتراض التغيرات التى قد تحدث فى البيئة الخارجية وتؤثر بشكل ايجـابي أو سـلبى عـلى أهـداف التنظـيم والطرق الكفيلةبالتكيف مع هذه التغيرات ومثل هذا التحـدى قـد يصـبح أمـرًا سـهلا إذا كـان فى إمكاننا التنبؤ بالمستقبل بدرجة كبيرة من الدقة (تقبل إلى ٨٠% أو ٩٠%) لكن الواقع يؤكـد عجـز عملية التنبؤ عن تحقيق أى تحسن ملمـوس خـلال السـنوات الأخـيرة رغـم اسـتمرارية المحـاولات الرامية إلى التوصل لتنبئوات دقيقة.

ورغم ذلك لا يمكن الاستغناء عن التنبـؤات قصـيرة الأمـد لأنهـا تشـكل قاعـدة خطـط التشـغيل ، لـذلك فمـن المهارات الهامة التى يجب أن يتصف بها المديرون والمسئولون هى القدرة على التكيف السريـع مـع التنبـؤات قصيرة الأمد التى قد لا يثبت صحتها.

فإذا كان الأمر صعبًا بالنسبة للتنبؤات قصيرة الأمد لوجود دلائل قوية تبرز مدى تعرضها لاحتمال عدم صـحتها فإن الأمر يعد أكثر صعوبة بالنسبة للتنبؤات طويلة الأمد لأنها تغطى من ثلاث إلى عشر سنوات قادمـة وربمـا أكثر من ذلك كما أننا عندما نجازف بالخوض فى المستقبل نصبح أمام عدة خيارات ولـيس خيـارين فقـط ، أى أننا لسنا أمام الاحتمال (أ) أو الاحتمال (ب) أى بين احتمالين مؤكدين ولاشى غيرهما ، ولكـن إذا مـا توقعنـا الاحتمال (أ) فإن ما سيحدث فعلا قد يكون الاحتمال (ب) أو الاحتمال (ج) أو الاحتمال (د) أو الاحـتمال (ه) أو الاحتمال (و). أى أننا أمام تشكيلة من الاحتمالات المستقبلية على الأمد الطويل مما قد يـؤدى إلى الحـد من قدرتنا على التنبؤ بالاحتمال الناجح ومن ثم إلى المزيد من الاعتماد على التفكير عن طريق السيناريوهات.

لذلك فإن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر علاجـا لنقـاط الضـعف فى ممارسـة عمليـة التنبؤ فهو يمثل محاولة لتفادى ، أو التغلـب عـلى المخـاطر الناتجـة عـن التنبـؤ ، كـما تتـيح ممارسته تحقيق بعض المكاسب الذهنية والعملية التـى لا يمكـن الحصـول عليهـا إذا مارسـنا

[١] د محمد عبد الغني هلال, مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي , مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ,٢٠٠٨.

عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أى خيار آخر . وبذلك فإن هذا الأسلوب يعتبر بديلا ومكملا فى آن واحد لنشاط التنبؤ وتمثل التنبؤات فى حد ذاتها محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة تمكنه من هذه المعرفة . لذا ، فإن العلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات.

استخدام السيناريوهات كأسلوب لتنمية النشاط الذهني

إن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر بمثابة تهيئة لأذهاننا للنظر فى أكثر من صورة وحيدة للمستقبل . فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا واحدة من هذه البيئات . لذلك فإن السيناريو يقوم – من خلال النقاط التى يحتمل بدرجة معقولة أن تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلا – بتكوين بيئة تكون العوامل الخاصة بها خارجه عن نطاق السيطرة التامة للمنظمة .

وهنا نجد أن الآراء الفردية والجماعية سوف تختلف إزاء تحديد معقولية ما يمكن أن يحدث مستقبلا- وهذه الإختلافات تعتبر ايجابية فى أثناء مرحلة إعداد السيناريو لان هذه العملية تنتج بصورة أساسية فرصة تفتح أذهاننا أمام أشكال مختلفة للصورة التى سيكون عليها المستقبل ، مما يؤثر بطرق مختلفة

على التنظيم الذى نعمل من خلاله . إلى جانب ذلك فإن هذه العملية لا تضع أمامنا أى قيود ذهنية أو عملية ، لكنها تشجع أى تنظيم أو قيادته على عملية الخوض بصورة مستمرة فى مسألة التوجه نحو المستقبل علاوة على ذلك فرغم تركيز عملية التفكير عن طريقة السيناريوهات على البيئة الخارجية ، إلا أنها لا تحرم التنظيم من قدرته على إحداث تغييرات فى بيئته الخاصة يمكنه من دعم أهدافه أو أساليبه ، التى يبذلها سعيًا نحو التكيف مع البيئة الجديدة مثل تغيير الأفضليات أو المعايير الخاصة بالعملاء أو إحلال أسلوب تكنولوجي محل أسلوب آخر ، إذن فالسيناريو يعبر عن فكرة افتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة وتظهر أثارها على التنظيم . أما مجموعة السيناريوهات جميعها ، مهما كان عددها ، فإنها تعبر عن شيء

واحد وهو عدم التأكد من المستقبل ومن ثم فإن الغرض من التفكير عن طريق السيناريوهات ليس التخلص من حالة عدم التأكد بل على العكس – تأكيد عدم التأكد ، ولكن بشكل معقول ومنطقى إذ يمكن عن طريق هذا الأسلوب أن تتصور ما قد تتعرض له منظماتنا إذا جاءت البيئة المستقبلية بالشكل الذى وصفة السيناريو(أ) وليس بالشكل الوارد بالسيناريو(ب) .

مثل هذه الأسئلة قد تكشف لنا أن ما نراه فى الوقت الحاضر ايجابياً بالنسبة للبيئة المعاصرة ، قد يصبح عكس ذلك مستقبلا وما نعتقد أنه نقطة قوة قد يصبح نقطة ضعف مستقبلا أو العكس وبالتالى فإننا يجب أن نبدأ فعلا بالتفكير فى الوضع الذى يجب أن تتجه إليه المنظمة وبأشكاله المختلفة إذا ما حدث تغيير فى البيئة مستقبلا.

ومن أهم سمات التفكير عن طريق السيناريوهات انه لا يجب معاملتها على أنها حل ل حالة عدم التأكد ، ولا هى أيضًا دليل لما يجب أن نفعله . فالاهتمام هنا ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التى تمكن من تحقيق هذا الهدف ، والتى يمكن لإدارة المنظمة أن تؤثر عليها ثم الشكل الذى ستصبح علية البيئة الخارجية مستقبلا ، والتى بدورها تؤثر على عوامل نجاح الهدف.

السيناريوهات كعملية عكسية للتخطيط للطوارئ

قد يبدو للبعض أن التفكير عن طريقة السيناريوهات ليس سوى مجرد شكل آخر من أشكال عملية التخطيط لمواجهة ظروف طارئة ولكن فى الحقيقة هناك فارق كبير فبينما يعتبر التخطيط لمواجهة ظروف الطوارئ علاجًا لخطة سبق اختيارها واعتمادها لكنها لم تحقق النجاح المنشود عند تطبيقها فإن عملية التفكير عن طريق السيناريوهات هى فى حقيقتها غير ذلك تمامًا . فعملية إعداد السيناريوهات تسبق تمامًا عملية اتخاذ قرار أو التزام إستراتيجي معين ، لأننا فى حقيقة الأمر لا تقوم بإعداد خطة تحتمل عدم نجاحها أو فشلها لأننا أصلا لم تتوصل بعد إلى هدف قد يصبح ناجحًا إذا حدثت ظروف خارجية معينة . ففى عملية التفكير عن طريق السيناريوهات لا يكون إمامنا هدف لكننا نقوم بمجرد محاولات لاختبار الظروف التى قد توصلنا إلى التعرف على هدف معين من

بين مجموعة من الأهداف يحتمل نجاح أو إخفاق أى منها على ضوء الظروف المتغيرة التى قد تحدث فى البيئة الخارجية .

كما أن التفكير عن طريق السيناريوهات يختلف عن التخطيط الاستراتيجى . لان التفكـير الاسـتراتيجى يسـعى إلى تحديد هدف ، يتم بناء عليه هيكلة التنظيم وموارده , أما التفكير عن طريق السيناريو فهو مرحلة سابقة على مرحلة التفكير والتخطيط الاستراتيجى ، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبليًا وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمـى معـين يتناسـب معهـا . وتبـدأ هـذه العملية بتحديد هدف يحتمل تحقيقه إذا أمكن التغلب على بعض التحديات المعينة لذلك فإن نجاح التفكـير عن طريق السيناريو يتوقف على معرفة التحديات التى قد يواجهها التنظيم ، والتى تختلف بدورها بـاختلاف السيناريو الذى يتعامل مع كل منها.

٤-١٤.معوقات التفكير الإستراتيجي

عرف المنيف (١٩٩٢ م، ص ١٣٧) معوقات التفكير الإستراتيجي بأنها ":كل ما يعيق التفكير الإستراتيجي ويتمحور ذلك في الأسلوب المتبع في تحليل المشكلات وإيجاد حل جذري لها، وطبيعة التنظيم ورتابته"

ومن اهم اسباب معوقات أو ركود التفكير الإستراتيجي أو جمود التفكير الحدسي ما يلي:

١-الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركيز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية.

٢ -سلوك العاملين في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على الإبداع.

٣ -طبيعة التنظيم ورتابته وحضارته.

وأضاف المنيف (١٩٩٢ م، ص ١٣٧) في هذا الصدد ما يلي:

١ -تكريس الجهود والأفكار حول نقطة محددة أو بعد واحد فقط ، والدفاع من وجهة النظر الأحادية دون قبول مبدأ الحوار.

٢ -جمود التفكير والتكلس في التفكير على علاج الحالة الجزيئية.

في حين أشار أبو بكر (٢٠٠٤ م، ص ١٠٥) (إلى أن أهم المعوقات التي تمنع أو تقلل فرص الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتفكير الإستراتيجي في واقع المنظمات العامة خاصة كالتالي:

١ -عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها المشرفون، حيث يقتصر دورهم على مجرد تقديم رأي أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطة.

٢ -عدم ملائمة أو كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى مدراء المنظمات عن الممارسات الفعلية لعملية التفكير الإستراتيجي ونتائجه.

٣ -ضعف وغياب الجانب الإعلامي عن نماذج من المنظمات والمؤسسات التي حققت نجاحاً في مجال التفكير الإستراتيجي.

٤ -غياب أوعدم يسر الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي.

الفصل الخامس

التخطيط الإستراتيجي

٥. مقدمة

٥-١.مفهوم التخطيط الإستراتيجي

٥-٢.الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

٥-٣.الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي

٥-٤.تساؤلات هامة حول التخطيط الاستراتيجي

٥-٥.ملامح التخطيط الإستراتيجي

٥-٦.مزايا التخطيط الإستراتيجي

٥-٧.أهداف التخطيط الإستراتيجي

٥-٨.عناصر التخطيط الإستراتيجي

٥-٩.مبررات التخطيط الإستراتيجي

٥-١٠.المهارات الإدارية الداعمة للتخطيط الإستراتيجي

٥-١١. مراحل التخطيط الإستراتيجي

٥-١٢. العوامل التي تساعدعلي نجاح التخطيط الإستراتيجي

٥-١٣.مهارات التخطيط الإستراتيجي

٥-١٤.العقبات التي يواجهها التخطيط الإستراتيجي

الفصل الخامس

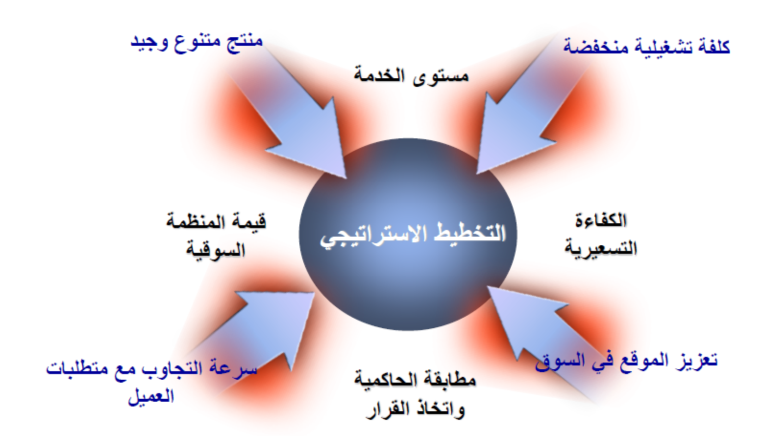
التخطيط الإستراتيجي

٥. مقدمة Introduction

يعد التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، إذ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتدرس الإحتياجات المتغيرة وأثارها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف لديها، وبعد ذلك تقوم بوضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها للوصول بها إلى المركز الريادي في جميع مجالات نشاطاتها، وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات المتلاحقة والمنافسة في البيئة الخارجية، وعليه فقد أصبحت المنظمات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الإقتصادية الدولية. وتلتقي أهداف التخطيط الإستراتيجي مع الكثير من أهداف إدارة الجودة الشاملة مما يدل على وجود علاقة تبادلية بينهما.

ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث نموذج من نماذج التخطيط في المنظمات، وقد عمل هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات

العالميـة المتسـارعة والمتزايـدة (Jack,1997,p20) ويهـتم التخطـيط الإسـتراتيجي بتحديـد المسـتقبل الأسـاسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسـعى إلى تحقيقهـا، ويـترابط مـع مفهـوم الإسـتراتيجية (Strategy)، وهـو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيـق أفضـل النتـائج (السـلمي،٢٠٠٠ :١٢٠). ويعبر التخطيط الإستراتيجي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقـاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفـرص والمخـاطر التـي تنطـوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة مـن البـدائل الإسـتراتيجية التـي تقـود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهـداف. (Wheelen & Hunger, 2004,p 10) .



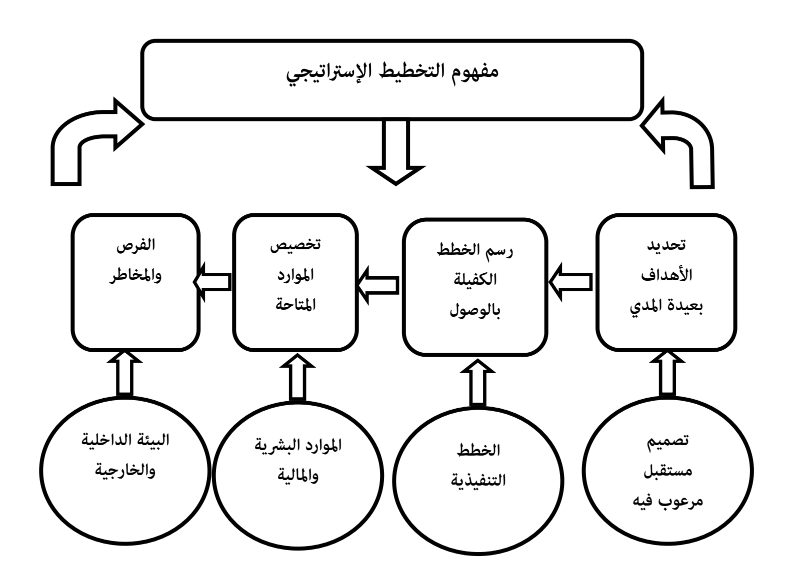
شكل ٥-١ مخطط مبسط لفوائد التخطيط الإستراتيجي

٥-١.مفهوم التخطيط الإستراتيجي Concept of Strategic Planning

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الإستراتيجي بالعديد من التعريفات، إذ يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و إستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، ٢٠٠١: ٢٣٨). ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكييف المنظمة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة (السالم ، ٢٠٠٠: ١٧)

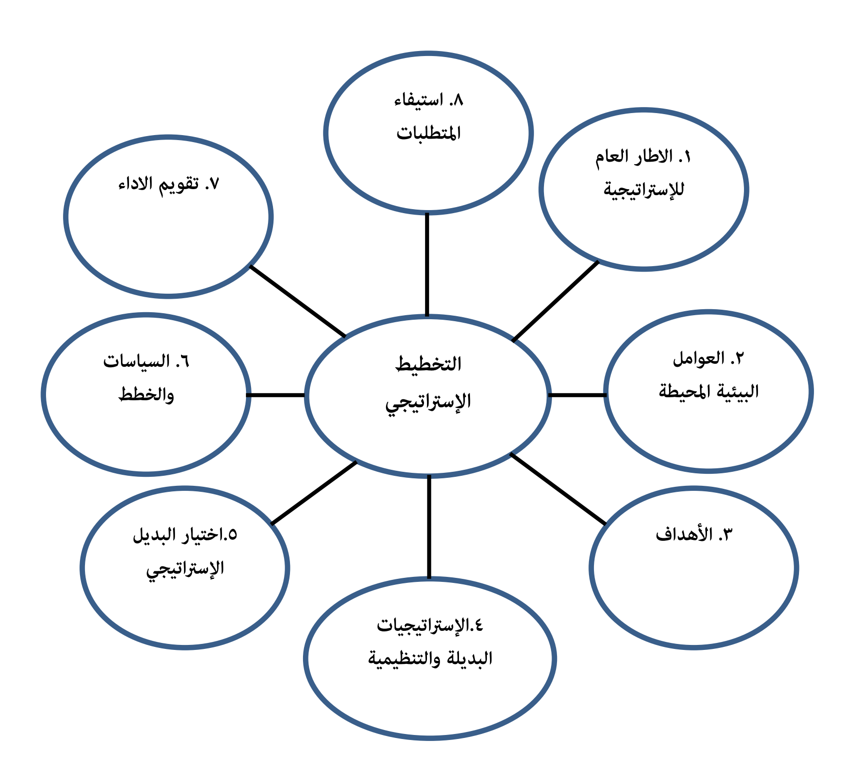
التخطيط الإستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. ولغرض بناء الخطط الإستراتيجية ينبغي على المدراء اعتماد المدخل المنظمي الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل وبفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء استعدادات المنظمة لمؤشرات القوة والضعف (جواد، ٢٠٠٠: ١٨٧).

ويبين الشكل التالي شكل (٥-٢) مخطط مبسط لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.



شكل ٥-٢ مخطط مبسط لمفهوم التخطيط الإستراتيجي

ويرى (Huger, 2004, p 11 & Wheelen) ان التخطيط الإستراتيجي هو تطوير مهمة المنظمة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة، ويرى (الصرن،٢٠٠٢: ٢٩٩) أن التخطيط الإستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". والتخطيط الإستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الإستراتيجي إلى إمتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات (Jude, 2005 , p2).



شكل ٥-٣. مخطط لاهم مكونات التخطيط الإستراتيجي

وقد ربط الفرا مفهوم الإستراتيجية بعملية التخطيط الإستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الإستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها المؤسسة في تحقيق أهدافها."

اذا لم تكن تعرف الي اين انت ذاهب

فسوف تجد نفسك في النهاية في طريق خاطيء

أو تمشي في طريق لم تكن تريده

أو تصل الي نقطة نهاية لا تريدها

٢-٥.الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

Difference between of Strategic Management and Strategic Planning

التخطيط الإستراتيجي يعرف بأنه عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهمات لتنفيذ القرارات، وقياس درجة الإنجاز والفاعلية، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلاً للتنفيذ؟

ويرى جودستين ونولن وبفيفير (Goodsten, Nolan & Pfeiffer, 1993) أن التخطيط الإستراتيجي عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، انه تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل .

ويعرف كوفمان وهيرمان (Kaufman & Herman, 1991) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية للتجديد التنظيمي، توفر إطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج والإدارة وتقييم تقدم المنظمة. وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه لأنشطة المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.

بينما الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.

وهناك فريقان يوضحان الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

أولهـا: فريـق يـرى أنهـما وجهـان لعملـة واحـدة, ويطلقـون الإدارة الإسـتراتيجية ويقصـدون بهـا التخطـيط الإستراتيجي, عندما يتحدثون عن الإدارة الإستراتيجية يضعون بين القوسين التخطيط الإستراتيجي مما يدل انـه يقصدون به شيء واحد.

ثانيهما: فريق يرى الإختلاف بينهما إذ قال: التخطيط الإستراتيجي هـو جـزء مـن عمليـة الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإسـتراتيجية: (تحديـد مجـال عمـل المنظمة, وتطـوير رؤيـة متكاملـة بالنسـبة لرسـالتها, وترجمـة الرسـالة إلى أهـداف إسـتراتيجية محدودة, إعـداد إسـتراتيجية تحقـق الأهـداف الإسـتراتيجية, وتقيـيم الأداء واتخـاذ الإجـراءات التصحيحية. وعليه فان تنفيذ الإستراتيجية ومراقبـة الأداء (الرقابـة الإسـتراتيجية) تقعـان خـارج نطاق التخطيط الإستراتيجي.

٥-٣.الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي

Difference between of Traditional Planning and Strategic Planning

يختلف التخطيط الاستراتيجى اختلافا كبيرا مـن التخطـيط العادى،فـالتخطيط العـادى يبـدأ بالحـاضر ويحلـل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، أي أن التخطيط التقليدي هو ما تقوم به حاليا وببسـاطة مع إضافة عامل النمـو (نسـبة النمـو) خـلال فـترة التخطـيط سـنة أو (عقـد مـن السـنين) .ولكـن التخطـيط الاستراتيجى لا تحده الاتجاهات الحالية يبدأ بقفزة إلى المستقبل، دون قيود أو افتراضات مـن الحـاضر وقـد لا تكون هناك علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل قد تكون هذه الاتجاهات تعكس التغيرات المتوقعة فى البيئة .

ويبين الجدول التالي الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي.

جدول ٥-١

عناصر الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي

العنصر	التخطيط التقليدي	التخطيط الإستراتيجي
الهدف	الاستمرار	التطوير والتحسين
الافتراضات	استقرار الوضع الحالي ، تغيير قليل	بيئة متغيرة
محور التركيز	داخلي – وظائف المنظمة	خارجي – العميل / المنافسة / المجتمع
الجهد	دعم الوضع الراهن	تحدي وتغيير الوضع الراهن
الابتكار	قليل	كثير
الموارد	التخصيص علي أساس تاريخي	علي أساس النتائج والأولويات
اتخاذ القرارات	تقليدي – بدائل محدودة	ديناميكي – بدائل عديدة
الأولويات	طبقا لوجهة نظر الإدارة العليا	بناء علي التحليل البيئي
مشاركة المستويات المختلفة	محدودة	متنوعة
معايير النجاح	الكفاءة الداخلية	الميزة التنافسية

مثال للتخطيط في مجال الزراعة :

- اذا اردت ان تخطط لشهرين فازرع فجلا
- واذا اردت ان تخطط لعشرة شهور فازرع طماطم
- واذا اردت ان تخطط لعشرة سنين فازرع فاكهة
- واذا اردت ان تخطط لخمسين عاما فازرع نخيلا
- واذا اردت ان تخطط لمئات السنين فازرع انسانا صالحا

٤-٥.تساؤلات هامة حول التخطيط الاستراتيجي

Important Questions about Strategic Planning

١- العلاقة بين دراسة الجدوى والتخطيط الاستراتيجي

دراسة الجدوى تتعلق بدراسة مشروع جديد أما التخطيط الاستراتيجي فهو دراسة أفضل المجالات التي يمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة وكيف يمكنها أن تنافس في هذه المجالات.

فالتخطيط الاستراتيجي أعم من دراسة الجدوى لأن التخطيط الاستراتيجي يوضح أفضل المجالات التي يمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة ووضع الخطط المناسبة لها، أما دراسة الجدوى فتختص بدراسة مشروع أو مشاريع محددة .على الرغم من ذلك فهناك تشابه كبير بينهما حيث أن كلا منهما يحتاج دراسة السوق والمنافسين والعملاء والعوامل الخارجية المؤثرة والقدرات المتوفرة لدينا والممكن تعلمها أو شرائها وننتهي بالعائد المادي المتوقع.

٢- هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الكبرى؟

التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والأفراد بالطبع يختلف الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة وتعتمد علي كثير من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية .أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فلابد لها من تخطيط استراتيجي كذلك ولكنه يكون أبسط واقل تعقيدا من التخطيط للشركات الكبرى.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية طبيعية جدا فأنت مثلا عندما كنت طالبا قد قررت أن تكون مهندسا أو طبيبا وأن تتميز في هذا المجال وبالتالي كانت أولوياتك هي الاستذكار والإنفاق على شراء الكتب وتعلم لغة أجنبية وحضور المحاضرات .في نفس الوقت قرر شخص آخر أن يكون رياضي شهير فاهتم بالتمرينات الرياضية وأنفق على شراء ملابس وأدوات الرياضة ولم يهتم كثيرا بدراسته ومع ذلك وصل الي هدفه لانه خطط له جيدا .

٣-هل التخطيط الاستراتيجي هو عملية أكاديمية؟

التخطيط الاستراتيجي هو أمر يطبق في الشركات والمؤسسات في دول العالم المختلفة .فليس معنى انك تعيش في دولة نامية أنك لا تحتاج للتخطيط الاستراتيجي .إن كثيرا من التجار الناجحين الذي لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدر كبير من التعليم يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسمّى فتجد هذا التاجر يعرف جيدا الشريحة التي يستهدفها ويعرف احتياجاته ويعرف منافسيه وتكون قراراته نابعة من فهم جيد لمتغيرات السوق ولأسلوبه في المنافسة .هذا التاجر اكتسب طريقة التفكير هذه من الخبرة وربما من التجار الذين تعلم منهم .

التخطيط الاستراتيجي هو ما يقوم به هذا التاجر ولكن هذا التاجر قد يفوته بعض الأشياء أحيانا لأن عملية التخطيط بالنسبة له لا تتم بشكل منظم أو بشكل منهجي، كذلك فان هذا التاجر قد لا تنمو اعماله بصورة كبيرة أو بصورة سريعة كما لو كان يتبع الاسلوب المنظم للتخطيط الإستراتيجي كذلك فإنك إن لم تكن ذا خبرة مثل هذا التاجر فأنت تحتاج لتعلم أسلوب التخطيط.

٤- الفرق بين إستراتيجية الشركة Strategy وسياسة الشركة Policy

-الإستراتيجية Strategy وكما وضحنا سابقا هو التخطيط بعيد المدى والذي يأخذ في حسبانه مختلف العوامل والمتغيرات داخليةً كانت أم خارجية، بغية تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. اما السياسة Policy فهي مجموعة من القواعد والأنظمة المشتركة التي تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات اليومية داخل المنظمة

-الإستراتيجية هي خطة عمل في حين أن السياسة هي مبدأ عمل.

الإستراتيجيات يمكن تعديلها وفقا للحالة، لذلك فهي ديناميكية في الطبيعة كما ذكرنا سابقا . وعلى العكس من ذلك، فإن السياسات موحدة في طبيعتها. وتتركز الإستراتيجيات نحو الإجراءات، في حين أن السياسات موجهة نحو اتخاذ القرارات.

-تقوم الإدارة العليا دائما بوضع الإستراتيجيات، ولكن الإستراتيجيات الفرعية تصاغ على المستوى المتوسط. وعلى النقيض من السياسة العامة، فإنها، بشكل عام، تقوم بها الإدارة العليا فقط.

-الإستراتيجيات تتعامل مع العوامل البيئية الخارجية. اما السياسة فهي وضعت للتعامل مع البيئة الداخلية للأعمال.

٥- المجالات التي يؤثر فيها التخطيط الاستراتيجي

يؤثر التخطيط الاستراتيجي علي المجالات الاتية داخل المنظمة:

- برامج عمل المنظمة
- نوعية الخدمات والمنتجات
- خطط تعيين الموظفين
- برامج التدريب والتأهيل وتطوير اداء العاملين وعلاقتهم بالمنظمة
- الخطط المالية والاستثمارية
- اسلوب التعامل مع الجهات واصحاب المصالح علي اختلافهم
- مستوي تكليف اعضاء الادارة وسلطاتهم ونوعية التفويضات الممنوحة لهم.

٥-٥.ملامح التخطيط الإستراتيجي

Features of Strategic Planning

١.هو نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها

٢ .هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن تحديد رسالتها وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة لتخصيص الموارد.

٣ .هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة المبادره مستقبلا.

٤ .هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في آداء المبادره والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المبادره مستقبلا.

٥ .هو أسلوب عمل على كل المستويات ويحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته.

٦ .هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا الإجتماعية والتنموية والخيرية في المبادرة.

٧ .التخطيط الإستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية .

التخطيط الإستراتيجي يجيب عن سؤالين هاميين :

-ما هي القطاعات أو الشرائح التي نسعى إليها ؟

-ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل مجال من مجالات عمل المنظمة؟

٥-٦.مزايا التخطيط الإستراتيجي

advantage of Strategic Planning

للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديدة من أهمها: (الأغا، ٢٠٠٥ : ٦٥ و (غنيم،٢٠٠١: ٢٤٢).

١. التخطيط عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

٢. ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

٣. التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوىً من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

٤. يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الآغا، ٢٠٠٥).

٥. يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

٦. يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، ٢٠٠٣, ١١٩).

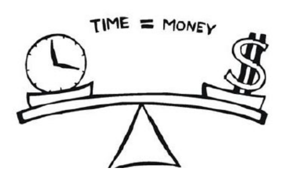
٧. يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

٨. يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الإستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

التخطيط يحفظ الوقت

قانون براين تريسي «Brian Tracy»:

«كل دقيقة تقضيها في التخطيط فأنت توفر عشر دقائق في التنفيذ»



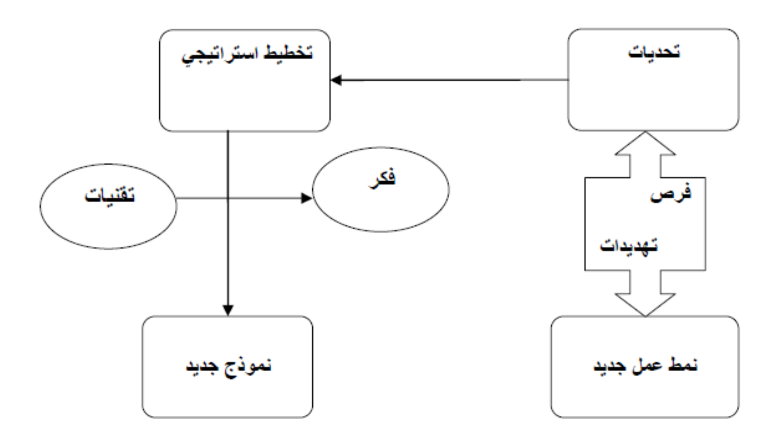
٥-٧.أهداف التخطيط الإستراتيجي

Objectives of Strategic Planning

يرى (مصطفى،٢٠٠٤ : ٥٠) إن التخطيط الإستراتيجي يحقق العديد من الأهداف والتي من أهمها:

- يعد التفكير الإستراتيجي أساسا لصنع القرارات المستقبلية .
- تحدد الإستراتيجية للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها، والفرص المتوقعة لتغتنمها.
- يعمل التخطيط الإستراتيجي على خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، تتوافر معرفة أفضل بالمتغيرات في مجالات مثل تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، أسعار العملاء، أسعار مستلزمات الأداء مثل الخامات، التغليف والتخزين، النقل، الإعلان.... الخ.
- يمكن تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة وتحليلها وتوصيفها، وتطوير منتجات جديدة تناسبها، وبدلاً من مجرد الاستجابة كرد فعل للتغير في حاجات أو رغبات العملاء، يمكن استشراف هذه المتغيرات والإعداد الواعي لدخول أسواق جغرافية جديدة وجذب قطاع سوقي جديد من العملاء أو أكثر.
- يتيح التخطيط الإستراتيجي تطويراً لمنتجات جديدة لتحسين مقابلة حاجات السوق.
- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري، فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة، حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة.

ويبين الشكل التاليشكل رقم (٥-٤) اهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات.



شكل ٥-٤ مخطط مبسط اهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة
التحديات التي تواجه المؤسسات.

٥-٨.عناصر التخطيط الإستراتيجي

Elements of Strategic Planning

يقوم التخطيط الإستراتيجي على أربعة عناصر متميزة هي: (الشيخ وحمامي،١٩٩٥: ١٢٦) .

١. **المستقبلية في إتخاذ القرارات:** حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس لجميع القرارات، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فان هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

٢. **العملية:** يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتحديد الأهداف، ومن ثم تحديد الإستراتيجيات، ثم تحديد السياسات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، وعليه فان التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وزمن اتخاذها.

٣. **الفلسفة:** يعد التخطيط الإستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لابد للمديرين العامين في أية مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولابد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

٤. **الهيكلية**: وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجيات، وتعمل أيضاً على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى. والمنظمات التي تتبع اللامركزية لابد لها من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط يبعضها، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

٩-٥.مبررات التخطيط الإستراتيجي

Justification of Strategic Planning

هناك بعض المبررات التي تفرض اللجوء إلى التخطيط الإستراتيجي: (القطامين،٢٠٠٢: ٨٩)

١. **اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة:** ويقصد بها الوصول إلى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعة، فإذا كانت نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول وأن لا داعي لإجراء أية تغييرات في السياق المحدد لنظام التخطيط الحالي، أما إذا كانت نتائج الأداء تلك أقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط إستراتيجي جديدة.

٢. **تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة:** إذا أصبحت نتائج الأداء بعيدة كثيراً عن التوقعات بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة، هنا يتم طرح الأمور على طاولة البحث وتتجه الأنظار إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياستها بحثاً عن السبب أو الأسباب.

٣. **تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة:** لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة في قيادة المؤسسة إذ أن للمدير سلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر ملائمة لإنجاز أهداف مؤسسته.

بالاضافة الي ما سبق يمكن اضافة الفوائد والمبررات التالية للتخطيط الإستراتيجي

١. التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع وبالتالي لابد ان تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل ويكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

٢. يزود المنظمة بدليل حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
٣. يزود المسئولين بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل.
٤. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
٥. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة.
٦. يزيد وعي وحساسية الاعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
٧. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.
٨. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
٩. يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
١٠. يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ويمكن القول ان أهم عشر إيجابيات للتخطيط الإستراتيجي هي:

١. يترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس
٢. يحفز بأسلوب علمي التغيير في المجالات المهمة كالخدمة، الأسواق
٣. يساعد المنظمات على تعديل إستراتيجياتها بمرونة.
٤. يجمع بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
٥. يحقق توازن بين العناصر الخارجية والداخلية.
٦. يربط بين أهداف النسق الأدنى بأهداف النسق الأعلى للمنظمة.
٧. يضمن ترابط العلاقة بين الأهداف ومقاييس الأداء.
٨. يبرز أثر أية تغيير في عنصر واحد على العمل في أماكن أخرى.
٩. يؤكد على ضرورة التعاون الكامل بين مختلف الأقسام لنجاح الخطة
١٠. يساعد على وضع أولويات العمل لدى الأفراد بحسب الأولويات العامة للمنظمة.

اي منشأة تعمل بدون تخطيط استراتيجي مثلها كقارب يبحر بدون دفة أو مجداف فهو بلا شك غرضة لتتقاذفه الأمواج في اي اتجاه

٥-١٠.المهارات الإدارية الداعمة للتخطيط الإستراتيجي

Management Skills supporting Strategic Planning

من اهم المهارات الادارية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي:

- مهارة التخطيط للمعلومات.
- مهارات التخطيط للوقت.

أولا مهارة التخطيط للمعلومات

حيث يعتبر تدفق المعلومات هوأساس نشأة وبقاء المنظمات المعاصرة..

ولما كانت حاجة المدير إلى معلومات تعد أمرا حتميا لا خلاف علية وذلك لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات ، فان هذا يتطلب تصميم نظام متقدم وتشغيل وتجهيز وهذا يـدعو إلى تنميـة قدراته.

<u>التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات :</u>

تهدف هذه المرحلة إلى وضع خطة إستراتيجية لتطـوير نظـم المعلومـات تحقـق تكامـل الـنظم وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنشأة . ومن المهم في هـذه المرحلـة تحديـد أهـداف نظـم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة ، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها . وبدون التخطيط البعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له .

إن عملية بناء نظم المعلومات تشبه عملية بناء منزل . فبدون التخطيط الجيد لحاجة السكان وعدد الغرف المطلوبة ومساحة كل غرفة وتوزيع الغرف وارتباطها ببعض البعض ، قد يكتشف المرء بعد بناء المنزل أنه بحاجة لغرف إضافية ، أو أن مساحة الغرف ليست كما هو مطلوب ، أو أن توزيع الغرف لا يحقق راحة السكان . وإجراء التعديلات اللاحقة على تصميم المنزل ، وبناء الملاحق والغرف الإضافية ، أو هدم الجدران لتوسيع الغرف سيزيد من تكلفة بناء المنزل ، وسيؤدي إلى زيادة فترة البناء ، وتأخر سكنى الساكنين في المنزل أو إزعاجهم .

نفس المشكلات يمكن أن تحدث إذا شرع في تطوير نظم المعلومات وبنائها دون التخطيط المسبق لها . فالأنظمة سيتم تطويرها دون تنسيق ، وسيكتشف فيما بعد أنها لا تلبي حاجة المستخدمين أو أن أداءها دون مستوى الأداء المطلوب . والتعديلات التي تتم فيما بعد لتحسين هذه النظم ستؤدي الى زيادة كبيرة في تكلفتها والى تأخر تشغيلها واستخدامها .

إن مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً ، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة . ولكن وضع خطة إستراتيجية معلوماتية واتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق المتطلبات اللازمة لدعم التخطيط الإستراتيجي.

وتطوير خطة إستراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل . وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الإستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية :

-دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.

-دراسة الإستراتيجية العامة للمنشأة وخطط التطوير المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري ، خطة تنمية القوى البشرية ، خطة تنمية الموارد المالية ، ...)

-تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنشأة

-تحديد أولويات النظم

-دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة

- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب

-دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنشأة

ثانيا مهارات التخطيط للوقت.

تخطيط الوقت من أرقى الفنون والمهارات الإنسانية على الإطلاق ويُعتبر التخطيط أهم العناصر الرئيسية في الإدارة، وأهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط له هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه.

إنّ جزءاً كبيراً من مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية أيضاً لدى المدراء يكمن في القدرة على التخلص من النشاطات غير الضرورية، ويمكن القول أن تحليل واستغلال الوقت ميدان إداري جديد للإبداع في عالم الإدارة وعليك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف المدراء في بيئة العمل أنهم يقضون حوالي ٢٥% من أعمالهم على الهاتف والثلث منها في عملية الانتظار!!

وتحليل الوقت بشكل رسمي دقيق يتم عادة من خلال تسجيل نشاط الفرد والوقت والإنجاز خلال يوم عمل في سجل يومي وعند تكرار هذه العملية يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التي تجعل منه أكثر فعالية.

ومن الصعب على الأفراد في بيئة العمل الاعتراف بأنها يضيعون جزءاً من أوقاتهم أو أنهم لا يستفيدون منها استفادة قصوى لكن مبدأ قبول الأمر أصبح ضرورياً في عالم الأعمال قبل إحداث أي تغيير.

<u>فوائد التخطيط الفعال للوقت:</u>

هناك عدة فوائد للتخطيط الفعال للوقت من أهمها أنّ التخطيط هو الوسيلة الصحيحة والفعالة للسيطرة على الوقت وهناك عدة فوائد أخرى نوجزها في النقاط التالية:

أوّلاً: الاستغلال الأمثل للوقت:

أولى فوائد التخطيط الفعال للوقت هو الاستغلال الأمثل للوقت كما أنّ التخطيط الفعال للوقت يمنحك استغلال الوقت الذي تكون فيه في ذروة طاقتك في المهام ذات الأولوية وعندما تكون طاقتك في ذروتها يمكنك تجنب إضاعة الوقت.

ثانياً: الاستمتاع بساعات العمل الهادئة:

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الاستمتاع بساعات العمل الهادئة حيث ثبت أنّ الساعة الهادئة هي إحدى أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها فقد تنجز في هذه الساعة ضعف ما تنجزه في ساعة غيرها فاحرص على عدم تضيعها وابدأ العمل في أكثر الأعمال أهمية ثمّ انتقل إلى الأقل أهمية وهكذا.

ثالثاً: يمنحك الفرصة لوضع سياسة خاصة بالوقت:

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الفرصة لوضع سياستك الخاصة في إدارة الوقت حيث تتطلب الفاعلية تخطيطاً لأسابيع وشهور قادمة ويتطلب التخطيط الفعال للوقت أيضاً بدوره تقديرات واقعية لمدى ما تستغرقه كل مهمة من وقت.

رابعاً: يمنحك الفرصة لاستغلال طاقاتك:

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الفرصة لاستغلال طاقاتك استغلالاً أمثل، وتوفر لك سياسة التخطيط الفعال للوقت استغلال ذروة طاقتك في إدارة المهام ذات الأولوية وترك الأعمال التقليدية لوقت الفتور وما عليك سوى أن تخصص وقت ذروة طاقتك للمهام ذات الأولوية والأكثر أهمية على الإطلاق.

خامساً: يمنحك الفرصة لوضع خطتك اليومية بنجاح:

التخطيط الجيِّد والفعال للوقت يمنحك الفرصة لوضع خطتك اليومية بنجاح وما عليك سوى القيام بالآتي:

- ضع جدول أعمال لمهامك اليومية حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية لإنجاز كل مهمة فهي إرشاد لك.
- قسّم جدول أعمالك على أساس أكثر الأعمال أهمية ثمّ الذي يلي ذلك في الأهمية وما الذي يمكن تأجيله حتى الغد وما الذي يمكن أن يقوم به شخص آخر بدلاً عنك.
- قد تضيف إلى جدول أعمالك أعمال أخرى إذا انتهيت مبكراً مما هو مطلوب منك.

سادساً: يمنحك الفرصة للإلتزام:

التخطيط الفعال للوقت يجعل منك إنساناً ملتزماً حريصاً على تنفيذ ما خططت له وما عليك سوى الالتزام بخطتك ووضع قائمة أهداف يومك والمواعيد النهائية لتحقيقها في مكان تستطيع رؤيته طوال اليوم وستكون قائمة الأهداف هذه هي محددتك الرئيسية لتبقى على الطريق الصحيح نحو تنفيذ الأهداف

٥-١١. مراحل التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning Stages

تشير عملية التخطيط الإستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تحتوي على التعريف برسالة المنظمة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتطوير الإستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية لسياسة المنظمة (Hunger , 2004,p 37 & Wheelen).



شكل ٥-٥ مراحل التخطيط الإستراتيجي

ويمكن سرد أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي عدة خطوات هي :-

١. **التحليل الإستراتيجي Strategic Analysis**

ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى. (السلمي،٢٠٠٠: ١٢٩-١٣٠). ويتضمن التحليل الإستراتيجي بعدين هما:-

- **تحليل البيئة الخارجية**

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين. (الدوري،٢٠٠٥: ١٥٨). ومن العوامل الخارجية العوامل الإجتماعية والإقتصادية،والسياسية، والثقافية، والديموجرافية.

من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية المجموعة الأولى المتغيرات البيئية العامة وأما الثانية المتغيرات البيئية الخاصة .

وتضم المجموعة الأولى كل من المتغيرات الإجتماعية والسياسية والقانونية والدولية... الخ ، وأما المجموعة الثانية فتشتمل على المنافسين والمستهلكين والمنظمات العمالية والحكومة والموردين .

والعامل الأساسي في التفريق بين المجموعتين هو أن الأولى تؤثر على إستراتيجيات المنظمة وأما المجموعة الثانية فتؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمة .

وسنقوم بشرح هذه العوامل بشيء من التفصيل :

البيئة الخارجية العامة : وهي كل المتغيرات التي تؤثر على المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها .

أولا: المتغيرات الإجتماعية والحضارية:

وهي مجموعة العوامل التي تشكل الإطار العام للمجتمع ومن هذه العوامل على سبيل المثال التقاليد والعادات والقيم والتغيرات السكانية والمعتقدات والثقافة ومستوى النمو والتوزيع السكاني وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع .

ثانياً: المتغيرات التكنولوجية :

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر على المنظمة وتؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات التي تقدمها وكذلك فان التغيرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ومن هذه التأثيرات التغير الذي يمكن أن يحصل على الطلب نتيجة التقدم التكنولوجي بحيث يمكن أن يؤدي إلى ظهور فرص جديدة أمام المنظمة مثال ظهور الحاسبات الآلية صغيرة الحجم .

والتغير التكنولوجي يمكن ان يؤدي إلى زيادة رقعة السوق أو إلى تقلص السوق ، لذلك فانه يتوجب على إدارة الشركة أن تتابع التطورات التكنولوجية وان تعمل باستمرار على الإستفادة من هذه التغيرات من بقائها في السوق .

ثالثاً: المتغيرات السياسية والقانونية :

وتثمل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو مع الأفراد الآخرين الذين يملكون قوة سياسية والواقع أن الاتجاه الحديث الآن ينمو نحو تقليل الدور الذي تلعبه الدولة في الشركات وذلك من خلال التخفيف من القيود التي تضعها على نشاطها.

وأما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة ويمكن تقسيمها إلى عدد من المجموعات الأساسية وهي :

القوانين المرتبطة بالبيئة وهي منع تلوث البيئة والحفاظ على نظافتها .

القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين وهي تنظم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملون بها .

القوانين الخالصة بالدفاع عن حقوق المستهلك وهي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للشركات .

القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي وهي تنظم إنشاء الشركات والعمليات التجارية بالدولة والقوانين الخاصة بالإفلاس والإعسار.... الخ .

رابعاً: المتغيرات الإقتصادية :

تشير هذه المتغيرات إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وان أهمية ومدلول هذه المتغيرات تختلف من صناعة إلى أخرى ويمكن النظر إلى هذه المتغيرات عن قرب وذلك كما يلي.

١ـ ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية: يعبر هذا الميزان عن الفارق بين السلع التي تقوم الدولة باستيرادها وتصديرها وتسعى كل دولة أن يكون هناك فائضا في هذا الميزان وذلك من خلال تقيد عملية استيراد السلع من الخارج.

٢ـ دورة الأعمال تعد دورة الأعمال أحد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمة والمقصود بدورة الأعمال هي فترات الركود والازدهار.

٣ـ توزيع الدخل القومي: أن توزيع الدخل القومي يختلف من مجتمع لآخر وذلك حسب النظام الاقتصادي المتبع فكل نظام له طبيعته بتوزيع الدخل.

٤ـ السياسات المالية والنقديه للدولة: أن السياسات المالية التي تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي بها تؤثر تأثيرا ملحوظا على منظمات الأعمال بها. وتعتمد السياسات النقدية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى أسعار الفائدة السائدة.

خامساً: المتغيرات الدولية:

تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الإقتصادية، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة. وتؤثر هذه العلاقات على المنظمات حسب توجه هذه الدول نحو منع وإعطاء الحرية لحركة السلع منها واليها .

البيئة الخارجية الخاصة

وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر مثل المنافسون ، المستهلكون، والموردون، والمنظمات التبادلية . وسنقوم يشرح مبسط لكل من هذه التغيرات :

١ـ المنافسون : وهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد . ويفيد تحليل المنافسون في إعطاء صورة عن تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال التي تعمل فيه المنظمة وتقوم بتقديم نفس أنواع السلع التي تنتجها المنظمة وعن التغيرات المحتملة في إستراتيجيات هؤلاء المنافسون وأيضا صورة كاملة عن كل ما يتبعه المنافسون من سياسات في الإنتاج والتسويق والتمويل.

٢ـ الموردون : يؤثر الموردون بدرجة كبيرة على عمل المنظمة لأنها تعتمد عليهم في توفير مدخلاتها ودرجة تكرار المدخلات التي تحتاج أليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيرا مباشرا .

٣ـ منظمات تسهيل التبادل: أن عمل هذه المنظمات يؤثر بشكل كبير على عمل الشركة لان دور هذه المنظمات هي تسهيل عملية انتقال السلع من مناطق إنتاجها إلى أماكن استهلكها لذلك نجد أن نجاح المنظمة يتعمد على مدى توفر هذه المنظمات في المناطق التي تعمل بها المنظمة أو في المناطق التي تسوق سلعها فيها ومن أمثلة هذه المنظمات(المصارف، شركات التامين، شركات النقل والتخزين).

٤ـ المنظمات والعلاقات العمالية : أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المنظمة ومن أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية ودرجة توفر العمالة المطلوبة والقضايا ....الخ

نسبة بالعاملين وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى .

*** أساليب تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية :**

أهم الطرق التي يمكن بواسطتها تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية، وهي:

١. الإعتماد على مصادر المعلومات الشفهية .

٢. الإعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة

٣. الإعتماد على نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية .

٤. التجسس الصناعي

٥. أساليب التنبؤ

تقييم البيئة الداخلية للمنظمة

أن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف النسبية في المنظمة وهو الآمر اللازم لتحديد الفرص التي يمكن لمنظمة أن تستغلها ، وكيف ستواجه المنظمة تلك التهديدات التي يمكن يظهرها تحليل البيئة الخارجية وفي سياق تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بغرض تحديد جوانب القوة والضعف فسنقوم بتحليل الجوانب الوظيفية للمنظمة وذلك حسب أهميتها النسبية وبصفة عامة فان المجالات الوظيفية تشمل :

- التسويق
- الإنتاج والعمليات
- التمويل
- إدارة الموارد البشرية
- البحوث والتنمية
- القدرات الإدارية للمنظمة

١ـ التسويق : أن تقييم النشاط التسويقي للمنظمة لابد أن يتضمن تقييما لأربعة جوانب أساسية وهي المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع) .

أ ـ المنتج : أن القضية الإستراتيجية المرتبطة بمزيج المنتجات هي تحديد هذا المزيج يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين دون أن يؤدي إلى زيادة

في تكاليف الإنتاج والمخزون بصورة اكبر من الزيادة في الإيرادات المتحققة من مبيعات هذا المنتج.

ب ـ التسعير: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحديد إستراتيجية التسعير التي تستخدمها المنظمة أهمها : حجم الطلب ، نصيب الشركة في السوق ، المنافسة ، التكاليف الخاصة بالإنتاج والتسويق..

ج ـ التوزيع : أن نشاط التوزيع هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى توفير مزيج المنتجات والخدمات المناسب لحاجات المستهلكين في الوقت والمكان الذي يرغبه المستهلك .

د ـ الترويج : من المعروف أن الترويج هو نشاط اتصال بين المنظمة ومستهلكيها لذلك فانه يحتاج إلى وضع أهداف محددة له وتحديد لحجم الميزانية التي يمكن باستخدامها تحقيق هذه الأهداف وتنمية المزيج التسويقي الفعال .

٢ـ تقييم النشاط المالي : أن التحليل المالي بالمنظمة يؤدي إلى اكتشاف بعض المشاكل في بعض الجوانب مثل معدل المخزون البطيء أو الزيادة في تكلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج .

٣ـ تقييم نشاط الإنتاج والعمليات : يمكن تعريف إدارة الإنتاج بأنها تلك الجهود الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمات وتختص الإستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، والتكاليف، خدمات المستهلك ، وفعالية الإنتاج، ومن خلال هذه الإستراتيجيات تصبح المنظمة قادرة على خلق سمعة جيدة بها تميزها عن المنافسين لها في نفس الميدان وكذلك فان الإستراتيجيات الإنتاجية تهتم بتصميم واستخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية وكذلك الرقابة على الإنتاج .

٤ـ تقييم نشاط إدارة الموارد البشرية: أن مجالات إدارة الموارد البشرية تتكون من ثلاث مجـالات رئيسية وهي تصميم وتحليـل الوظـائف مجـال الاختيـار، مجـال الحفـاظ عـلى وتطـوير القـوى البشرية، وأي تحليل وتقيم لهذا النشاط في المنظمة لابد وان يركز على هذه المجـالات أو الأبعـاد الثلاثة .

٥ـ تقييم نشاط البحوث التطـوير: يتعلـق هـذا النشـاط بتطـوير المعرفـة لـدى رجـال الإدارة والعـاملين وبتصميم المنتجات الجديدة ، وتحسين العمليات الإنتاجية.

- **تحليل البيئة الداخلية:**

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القـوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢: ٧٠).

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخليـة، وذلـك بغـرض رئـيس يتمثـل في بيـان نقـاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الإسـتعانة بنتـائج تحليـل العوامـل الخارجية مما يساعد على إتخاذ قراراتهـا الإسـتراتيجية، وإختيـار البـدائل المناسـبة لهـا.ومـن العوامـل المهمة في تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية، والعوامـل البشريـة، والعوامـل المعنويـة. (المغـربي، ١٩٩٩: ١٣٣).

وتشمل البيئة الداخلية على كل من:

-الهيكل التنظيمى Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والـذى يـتم وصـفه فى الخريطـة التنظيمية.

-الثقافة Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة.

-الموارد Resources وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال - ممتلكات -أثاث- مباني..) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري).

ويمكن تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال تحليل SWOT , وتحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي جدول رقم(٥-٢) مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

جدول ٥-٢

عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط القوة	**نقاط الضعف**
موارد بشرية مؤهلة	نقص الموهبة والخبرة الفنية والإدارية
موقف تنافسي جيد	ضعف الموقف التنافسي
جودة المنتجات	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
موارد مالية متوافرة ومتاحة	قلة الموارد المالية
تمايز خدمات ما بعد البيع	ضعف خدمات ما بعد البيع
الفرص	**التهديدات**
وجود اسواق جديدة	احتمالية دخول منافسين جدد
زيادة الطلب على المنتجات المتشابهة	زيادة الضغوط التنافسية
خدمة قطاع سوقي معين غير مخدوم من قبل المنافسين	وجود وزيادة مبيعات المنتجات البديلة
امكانية الاستثمار في تلك الاسواق	تغير القوانين والتشريعات

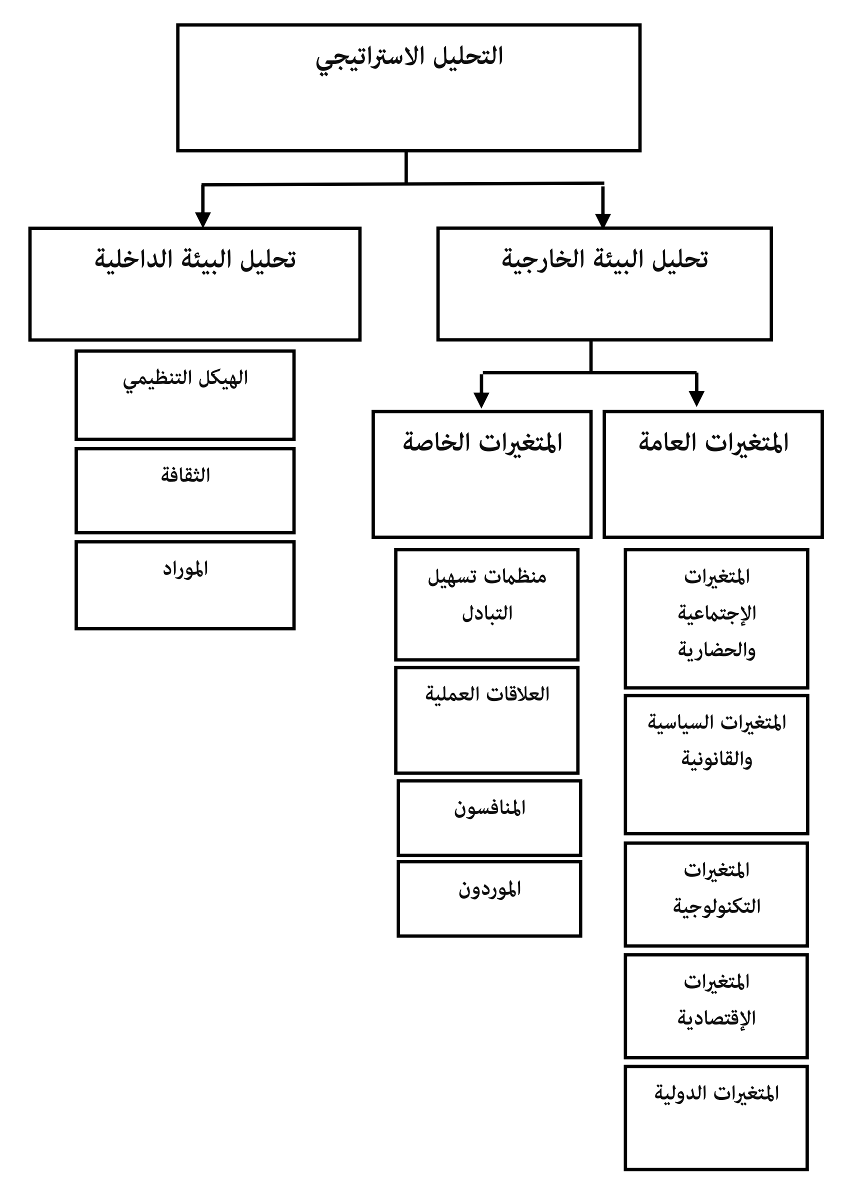
ويوضح الجدول التالي جدول رقم ٥-٣ عناصر التحليل الإستراتيجي للبيئة التعليمية للجامعات كمثال للمؤسسات التي تطبق التخطيط الإستراتيجي.

جدول ٥-٣

عناصر التحليل الإستراتيجي للبيئة التعليمية للجامعات

التحليل الإستراتيجي (SWOT Analysis)	
الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)	**الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)**
العوامل الإدارية: المسؤولية الإجتماعية، استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة) ، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.	**العوامل السياسية /القانونية:** قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية،أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.
العوامل المالية: مصادر جلب المال، استخدامات رأس المال، العائدات من الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على المحافظة على استقرار أسعار الساعات الدراسية كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.	**العوامل الإقتصادية:** اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.

العوامل البشرية: الخــبرات والتأهيــل الإداري، القــدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل،إمكانيات إعادة التأهيل.	**العوامل الإجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:** التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة،توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم،المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.
العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية): المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات، كفاءة المخرجات، هندسة العمليات، اقتصاديات التعليم، حداثة الأجهزة والمعدات، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.	**العوامل التكنولوجية:** مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.
المصدر : رستم، رفعت(٢٠٠٤) ، التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، **مجلة الجودة في التعليم العالي**، العدد"١ " ، الجامعة الإسلامية :غزة ص ٧٢-٧٣.	



شكل ٥- ٦ مكونات وعناصر التحليل الاستراتيجي

ويمكن تشخيص عوامل التحليل الإستراتيجي لعملية التخطيط بشكل مباشر على مستوى المؤسسات الجامعية كمثال علي المؤسسات التي تحتاج للتخطيط الإستراتيجي الجيد , وتصنيفها حسب الأولويات على النحو التالي:

أ -عوامل القوة (*Strengths*)

- أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين .
- البنية التحتية المتكاملة .
- المختبرات والتجهيزات المتطورة .
- البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المرحل
- التنافسية، والسمعة الجيدة للخريجين
- إستخدام التقنية الحديثة في إدارة العملية التعليمية .
- إنتاج البحث العلمي والتميز فيه محلياً وإقليمياً .
- مناخ الحرم الجامعي، ووسائل الإنتاج المعرفي فيه.

ب- عوامل الضعف **Weaknesses**

- التعقيدات المادية وارتفاع تكاليف البرامج الدراسية .
- الصعوبات المناخية، وضعف الخدمات الجامعية .
- القصور في النشاطات الترويجية والتسويقية، والتوسعية .
- المحدودية في البرامج، والتوجيه، والكادر الأكاديمي .
- المحدودية في التعاون بين القطاعين العام والخاص .
- التقليد والروتين، والتشابه في البرامج والمجالات الدراسية
- الضعف في الإتصال الخارجي مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية العالمية.

ج- **الفرص Opportunities**

- نسبة النمو السكاني .
- نسبة الإقبال على التعليم .
- المنافسة المجتمعية، وتطور البيئة الإجتماعية .
- المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

د-المخاطر والتهديدات Threats

- المنافسة في طرح البرامج، وفتح المؤسسات التربوية والتعليمية والخدماتية .
- الاستقطاب العالمي للبرامج، والمساندة الخارجية والدعم .
- محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي .
- محدودية سوق العمل، والضغوطات الخارجية .
- ضعف الإستقرار السياسي.

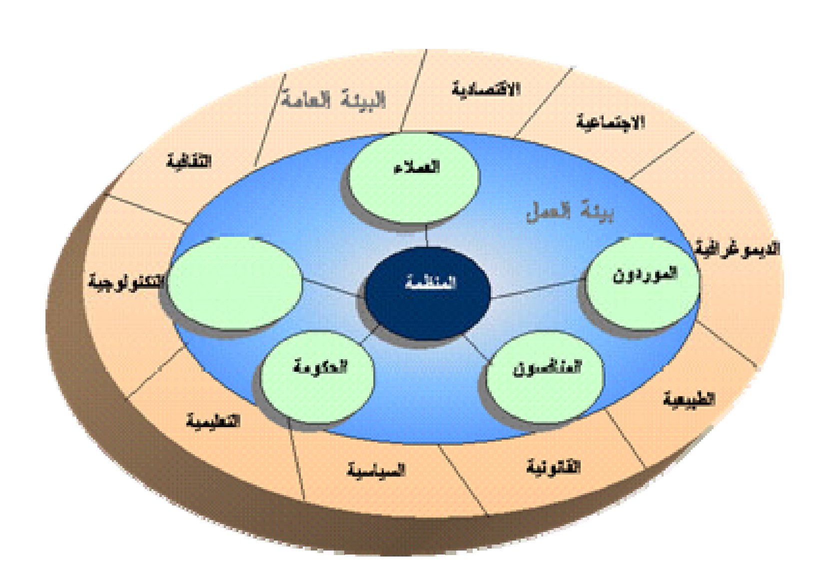
ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها :حساب النسب المالية، قياس الأداء،المقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية ،الإعلان، وولاء المستهلك العارف،٢٠٠١,ص ٢٣).

ولأن التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثَم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها إستراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة فإن البيانات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي تصنف عادة إلى:

- المعلومات التاريخية والتـي توضـح القـيم السـابقة للظـواهر واتجاهاتهـا للزيـادة أو الإنخفـاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المـؤشرات الأساسـية التـي تـدل عـلى الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

- المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطـة الـزمن الحاليـة، وهـي معلومـات قيمـة، وتتوقـف فعاليتهـا في خدمـة أغـراض التخطـيط عـلى مـدى السرعـة التـي تصـل بهـا إلى الإدارة.

- المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي عـلى أساسـها تضـع الإ دارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموما (السـلمي , ٢٠٠٠, ١٢٩-١٣٠).



٢. **صـياغة الإسـتراتيجية:** الإسـتراتيجية هـي "نمـط الأهـداف، والأغـراض والـبرامج، وأعـمال السياسـات والقرارات والخطـط وتخصـيص المصـادر، والتـي مـن خلالهـا يمكـن معرفـة ماهيـة الـنظم التربويـة (الكلية)، ولماذا تعمل ؟ وماذا تريـد أن تعمـل؟ " (غنـيم، ٢٠٠٥: ٤٥٩). وتبـدأ صـياغة الإسـتراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تـؤدي إلى تحليـل المهـام الإسـتراتيجية، ويسـتمد اختيـار الإسـتراتيجية أساساً من نتائج تقويم مصفوفة SWOT (الدوري، ٢٠٠٥ : ١٥٧). ويساعد توافر الإسـتراتيجية عـلى تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مـع المصـالح بعيـدة المـدى للمؤسسة، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيـق الأهـداف المشتركة.

ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

- تحديد فلسفة المؤسسة، وغرضها، ورسالتها.
- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
- إختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

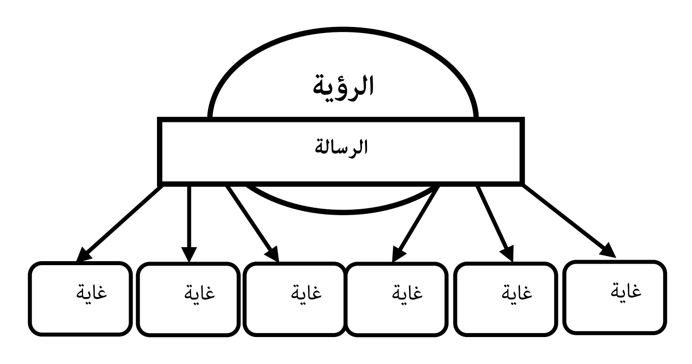
٣. **وضع الخطة الإستراتيجية :**

الخطة الإستراتيجية: هي خطة إنمائية طويلة الأجـل يحـدد فيهـا فكـرة بنـاء المنشـأة والأهـداف التـي تسـعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتـبر الخطـة الإسـتراتيجية بعـد اعتمادهـا بمثابـة المرجـع الرئيس التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثـير مـن التسـاؤلات والوصـول إلى قـرارات مناسـبة للعديـد مـن الجوانب مثل_ تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمـة، مصـادر التمويـل، الأسـلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية، ...الخ.

ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة : وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٥: ٨٧). وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة غاياتها، إستراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس،٢٠٠٤: ٢٨).ويضيف المرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الإهتمام. (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ١٠٣). أما رسالة المنظمة فتعرف بانها: " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق).(العارف، ٢٠٠١ : ٢٠).

ويبين الشكل التالي شكل ٥-٦مخطط مبسط للعلاقة بين الرؤية والرسالة في الموسسة.



شكل ٥-٧. مخطط مبسط للعلاقة بين الرؤية والرسالة في الموسسة.

الرؤية Vision هي اللغة المشتركة، والدليل الهادي والاستشراف عن بعد , هي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب , وهي الفرق بين النظرة قصيرة الامد والنظرة طويلة الامد .

زهي تنطوي على فهم أكثر تكاملاً وشمولية للعوامل المحددة لنجاح أو فشل المؤسسة, تقتضى قدرة عميقة على استيعاب تفاصيل البيئة المحيطة والعوامل التي تشكل مجريات العمل بالمؤسسة.

يجب علي مدير المؤسسة ان يرسخ مفهوم الرؤية لدي العاملين بها من خلال:

-لا يدع يوما يمر دون أن يتحدث عنها لافراد المؤسسة.

- يساعد الاخرين ويشجعهم على تكوين رؤيتهم الخاصة المتوافقة مع رؤية أقسامهم وإدارتهم ورؤية المؤسسة ككل.

-يراجع باستمرار سلوكه أو تصرفه :هل يفعل ما يقوله؟ هل تعبر أفعاله عن هذه الرؤية؟

-يراجع كل البيانات والشعارات التى أطلقتها المؤسسة خلال السنوات السابقة، هل وصلت للعاملين وكانت مقنعة وواضحة؟

وعلي المستوي الشخصي فان الرؤية هي أقصى طموح أو هدف تريد الوصول إليه كما إنها الأثر أو البصمة التي تريد تركها خلفك في هذه الحياة.

خصائص الرؤية الجيدة

١. هادفة للنمو : فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان،ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته.

٢. واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

٣. قابلة للقياس : بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.

٤. محددة بتاريخ : يعتقد الكثيرون أن الرؤية الطموحة لا يحكمها مدى زمني محدد باعتبارها غاية عظمى غير مقيد ة، والحقيقة أن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما يفضل أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها.

٥. توضح الإختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٦. قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

٧. مركزة وواضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.

٨. إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها.

٩. عملية : ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها من منظور الأوضاع الراهنة فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

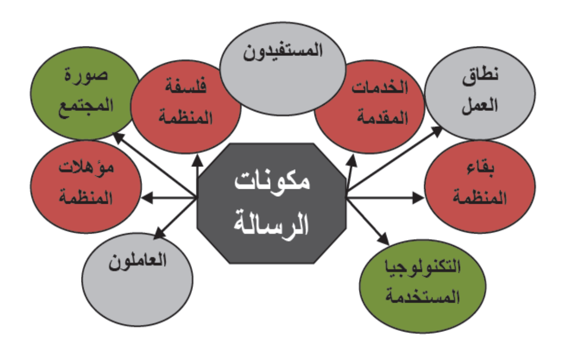
الرسالة Mission

الرسالة كلفظ ومعنى ورد ذكرها في القرآن الكريم ٢٢٦ مرة، وجوهرها تحديد الغاية النهائية أو مبرر الوجود الرئيسي، تحديد طبيعة ومجال العمال، الإستجابة لإحتياجات المجتمع، خلال فترة زمنية ممتدة، تتصف بالعمومية والشمولية والتوجه المستقبلي.

<u>خصائص ومعايير الرسالة الفعالة</u>

المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة تشمل

- المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الجامعة عن الجامعات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها.
- الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.
- الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.
- أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة
- أن تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة .
- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.
- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
- التوجه نحو ظروف المستفيدين تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.



شكل ٥-٨. مكونات الرسالة

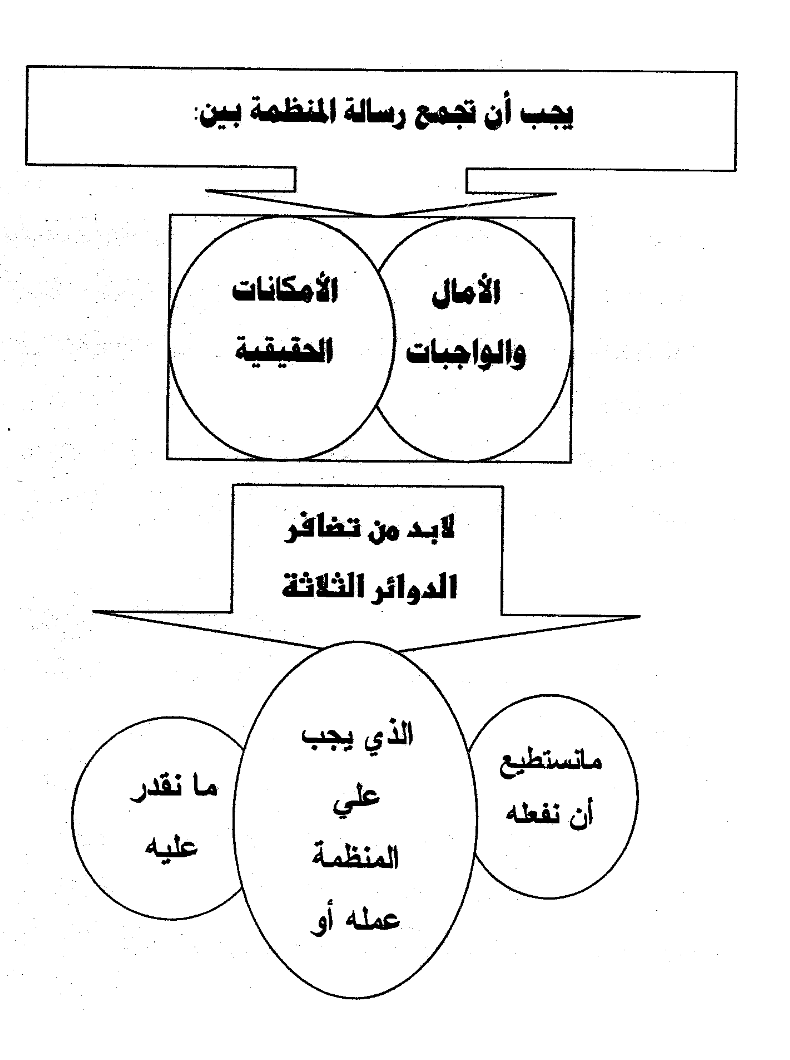
المعلومات التى تظهر فى رسالة المؤسسة

- المنتج أوالخدمة التى تقدمها حاليا (الأفضل تحديد الحاجات التى سيتم إشباعها).
- السوق (وصف للعملاء ومكانهم).
- التكنولوجيا (أساليب الانتاج، العمليات، المواد، المعدات المستخدمة في إنتاج السلع أو الخدمات).
- أهدافها (مثل النية على البقاء والستمرارية وتحقيق الربحية ... الخ)
- فلسفتها (الاعتقادات السياسية والقيم التي يجب أن تقود كافة العاملين فيها) .
- الفكرة عن الذات (فكرة الشركة عن نفسها أو رؤيتها لنفسها مثلاً التأكيد على قوتها أو قدرتها على البقاء والمنافسة).
- الصورة العامة للمؤسسة التي تود أن تتركها أو الانطباعالذي تود توليده لدى المستهلك أو العميل .

أهمية رسالة المؤسسة؟

- تساعد في تركيز الجهود البشرية في اتجاه عام واحد.
- تساعد في ضمان عدم دخول المؤسسة في أغراض متعارضة.
- تعمل كمرشد عام لتخصيص الموارد اللزمة لتحقيق هذه الرسالة.
- توضح المجالات العامة للمسؤوليات في المؤسسة.
- تعمل كأساس لتطوير وبناء أهداف المؤسسة.
- تحدد رؤية المؤسسة لنفسها.
- تحدد السوق /الشرائح المجتمعية التي تتوجه لها وبالتالي .مجالها التنافسي.

وعلي المستوي الشخصي فان الرسالة هي دستور أو أسلوب حياة تحياه إلى أخر لحظة في حياتك ويصب أسلوب الحياة هذا في مصلحة رؤيتك ويعينك على الوصول إليها.


يجب أن تجمع رسالة المنظمة بين:
الأمال والواجبات
الأمكانات الحقيقية
لابد من تضافر الدوائر الثلاثة
مانستطيع أن نفعله
الذي يجب علي المنظمة عمله أو
ما نقدر عليه

<u>كيف تتم صياغة الرسالة؟</u>

١- تحديد الخدمة التي تقدمها المنظمة – ماذا؟"What?"

٢- تحديد الجمهور المستهدف – من العميل؟"Who?"

٣-تحديد مسارات الخدمة الرئيسة – كيف؟"How?"

٤-تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة – لماذا؟"Why"

<u>الفرق بين الرؤية والرسالة</u>

يحدث في كثير من الأحيان دمج بين مفهومي الرؤية والرسالة لذلك كان لابد من توضيح الفرق بين كل منهما منعا للالتباس. ويبين الجدول التالي الفرق بين الرؤية والرسالة.

جدول ٥-٤

الفرق بين الرؤية والرسالة.

الرؤية	الرسالة
تهتم الرؤية الحلم المستقبلي المرغوب تحقيقه	تحدد سبب وجود المنظمة من هي ؟ ماذا تقدم منتجاتها ؟كيف؟متي؟ اين؟
تركز علي الصورة الذهنية المرغوب تحقيقها	الرسالة تحدد هوية المنظمة
يمكن استخدامها لتحفيز سلوك الفرد	الرسالة تحدد هوية المنظمة منتجاتها – اسواقها-عملائها تستهدف تحقيق نتائج.

ب- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف: تشكل الغايات الإستراتيجية العنصر الرئيسي في عمليات التخطيط الإستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي،وآخرون،٢٠٠٢: ١٢٠)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتمثل الأهداف الإستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الإستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط، فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملياتي أو الإجرائي، ويمكن النظر إلى الأهداف الإستراتيجية أو الغايات باعتبارها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة.

وتبنى الغايات والأهداف من وجهة نظر (ماندير , ٢٠٠٣, ص ٢٤) من خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي:

١ .مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.

٢ .مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.

٣ .مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

الأهداف

تعريف الهدف :هو النتيجة لنشاط معين، والنتيجة النهائية للعملية الادارية بكاملها .وهـو عبـارة عـن نتيجـة مرغوب أو مطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

وتعتبر الأهداف هي خطوات العمل التي تقودنا تحقيق كل من الرؤيـة والرسـالة وتقسـم الأهـداف عـادة إلى ثلاثة أنواع:

- اهداف قصيرة الأمد: وهي الخطوات أو الانجازات التي من الممكن تحقيقها خـلال فـترة تـتراوح ما بين يوم إلى سنة

- اهداف متوسطة الأمد: وهي الخطـوات أو الانجـازات التـي مـن الممكـن تحقيقهـا خـلال فـترة تتراوح ما بين سنة إلى خمس سنوات

- اهداف طويلة الأمد: وهي الانجازات التي من الممكـن تحقيقهـا خـلال فـترة تـتراوح مـا بـين ٥ سنوات إلى ٢٥ سنة والأهداف طويلة الأجل غالبا ما تكون هي الرؤية أيضا .

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

- القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبـار لـبعض الأهـداف التـي يصـعب قياسـها كميـاً كتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضـع مقـاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتـائج الدالـة عـلى تحقيـق مثل هذه الأهداف.

- المرونة :بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.

- الوضوح والفهم :يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.
- التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة.
- المشاركة والقبول :بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.
- التحفيز :بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.
- الملاءمة :يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.
- التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة :فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.
- قابل للتحقيق Achievable منطقي وموضوعي
- يأتي بنتائج Results-bound يحقق نتائج معينة محددة
- محدد بزمن Time-bound أي تحديد تاريخ البدء بها وتاريخ انجازها

القواعد العامة لتحديد الأهداف

- الاولويات
- القياس
- الوضوح
- الواقعية
- المرونة
- العاملون
- قيم المجتمع
- الزمن

المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٩٣).

وتتعلق بتحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا إذ أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية سليمة.

إن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة ، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي . ويمكن القول أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، وان المدراء الأكفاء غالبا ما يتحركون إلى الخلف والى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها.

ويرتبط تنفيذ الإستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

ويتم تطبيق الاستراتيجة من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

١. وضع الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى (غنيم، ٢٠٠٥, ص ٤٥٤).

ويرى الخبراء أن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً.

٢. وضع البرامج التنفيذية

تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة (العبد, ٢٠٠٣, ١٢٣) .

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها:

- طريقة التنفيذ.

- مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).

- مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل ؟) .

- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

- التكلفة المتوقعة.

- المتابعة والمراجعة النهائية.

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير

البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

٣. **الموازنات المالية**

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد, ٢٠٠٣, ١٢٨) .

ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة إستراتيجياً وتشغيلياً.

وترتبط الموازنة بالخطة الإستراتيجية ارتباطا وثيقا، إذ أن الموازنة تمثل تحليلا ماليا لقدرات المؤسسة وتنبؤا لمواردها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن التخطيط يبنى على التخيل والطموح لما يؤمل الوصول إليه بعيدا عن القيود التي تحد من التفكير، إلا أن الواقع الذي تعيشه المؤسسات وكلفة التشغيل التي بدأت في الارتفاع تؤكد ضرورة مراعاة المؤسسة لإمكاناتها، ويرى الباحثون والخبراء أنه يمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف الإستراتيجية بعيدا عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانات من خلال الخطوات التالية[1]:

-يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها.

-يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم.

-يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة.

-في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.

-عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانات تحققه، ويلجأ معدوا الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها.

[1] إياد علي الدجني , دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي , دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية , بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس",كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس, جامعة دمشق, سوريا ٢٠١١ ص ٦٦ .

المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عمليـة الإدارة الإسـتراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تعرف أو رصد الأخطـاء، بـل تهـدف إلى التأكـد مـن صـحة التفكـير ودقـة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وتمتد عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإسـتراتيجية إلى التأكـد مـن جـودة التفكـير الإستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعـلي ومطابقتـه للمخطـط المستهدف (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ٤٠٥). كما أن كل الإستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسـبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقـة التنبـؤات التـي تحتويهـا الخطـط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشـاف الانحرافـات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الإستراتيجية (أبو بكر، ٢٠٠٦ :٢).



ويرى الباحثون والخبراء أن عملية الرقابة والتقييم تتم على المستوى الإستراتيجي (الرؤية- الغايات والإستراتيجيات) بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية[1]:

أ -تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.

ب -مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر– سلبا أو إيجابا -في تحقيق الغايات.

ج -فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.

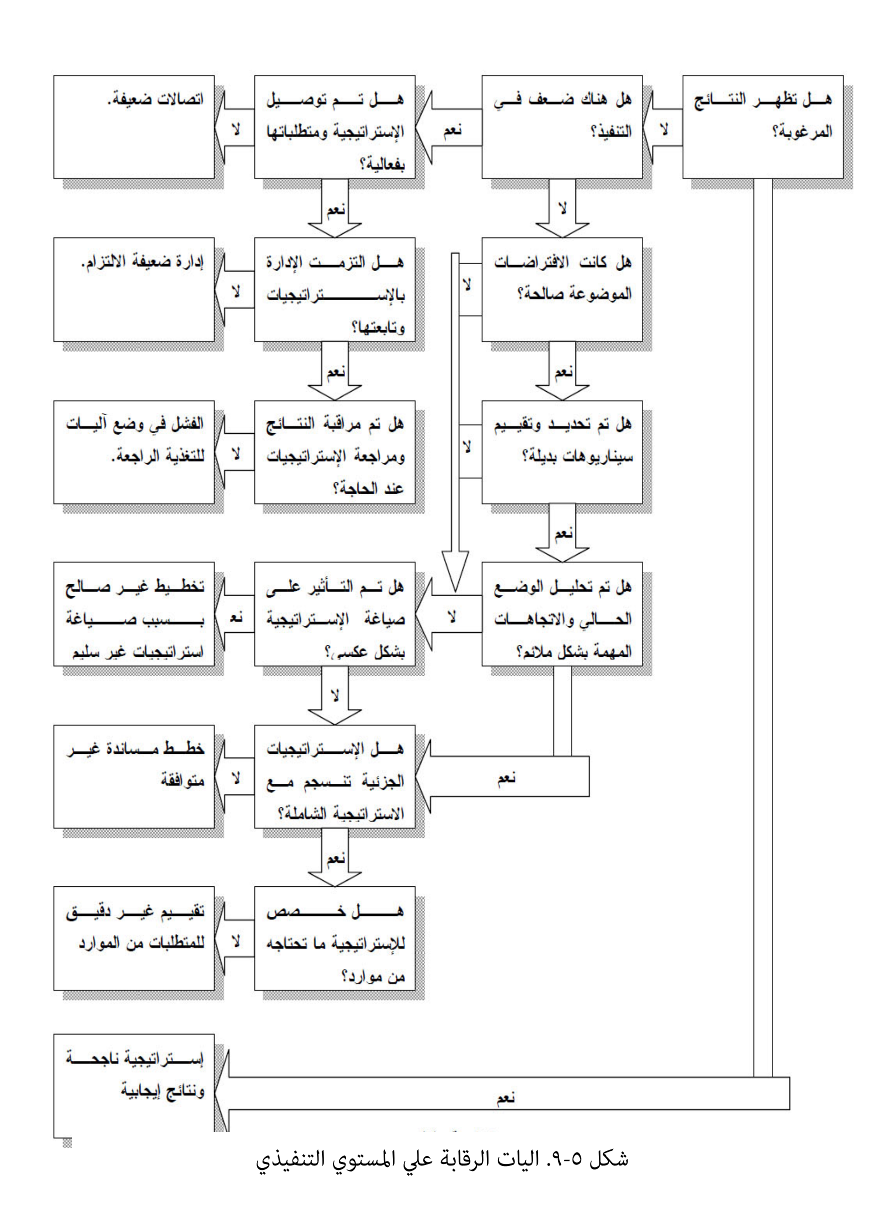
د -في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليلي البيئي به ومن ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الإستراتيجية.

وتقل التغيرات في المستوى الإستراتيجي ما لم يحدث تغير حاد نتيجة متغيرات

سياسية أو اقتصادية مفاجئة، أما عملية الرقابة والتقييم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل فيمكن إجراء تقييم دوري كل ثلاث شهور، وهي عملية سهلة لأنها ترتبط بأنشطة محددة المعنى والزمن والتكلفة، ومؤشر الأداء الناظم لعملية الحكم عليها،

[1] [1] إياد علي الدجني , دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي , دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية , بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس",كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس, جامعة دمشق, سوريا ٢٠١١ ص ٧٠ .

والنموذج التالي يوضح آليات الرقابة على المستوى التنفيذي.



شكل ٥-٩. اليات الرقابة علي المستوي التنفيذي

ويرى (المرسي، وآخرون,٢٠٠٢, ٤٣٣-٤٣٤) أن الرقابة على نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي تأتي في مرحلة سابقة لوضع الخطط وصياغة الأهداف من خلال الاطمئنان المسبق إلى واقعية الأهداف، وتلاؤم البيئة من حيث الفرص والتحديات، وانسجام الاتجاه العام للعاملين في المؤسسة مع مسار الخطة الإستراتيجية ، وتستخدم قوائم الاستقصاء لتعرف اتجاه أعضاء المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن صياغة أسئلة الاستقصاء ينبغي أن تنسجم مع محددات صياغة الخطة الإستراتيجية ذاتها، وتعكس في أسئلة واضحة ومحددة اتجاهات الموظفين الإيجابية والسلبية تجاه الأهداف والأنشطة مما يعطي دلالات نجاح أو فشل الخطة.

ولصياغة حكم دقيق، وتقييم للخطة الإستراتيجية يفضي إلى نتائج تستفيد منها المؤسسة في إعداد خطتها الإستراتيجية المستقبلية، يلجأ فريق التقييم إلى آليات محددة ويعتمد على أدوات عدة، كالاستقصاء، والمقابلة، وتقارير الإنج از السنوية، ونموذج تقييم الخطة، ونتائج الزيارات الميدانية . ويعتبر النموذج التالي أحد أدوات تقييم الخطة الإستراتيجية التي تسهل عملية التقييم ويستخدم فيه الاستقصاء المعياري ونموذج تقييم الخطة، ويعتبر النموذج أداة هامة ومكملة لما ذكرناه من أدوات أخرى.

نموذج تقييم الخطة الإستراتيجية

الرؤية والرسالة:

أ .إلى أي مدى حققت الرؤية ما يلي:

١-النمو الذي كانت ترغب الجامعة به.

٢-استشراف المستقبل بشكل واقعي.

٣-قابليتها لقياس مقدار التقدم الذي أحرزته.

٤-نسبة الإنجاز بالمقارنة مع التاريخ المحدد لتحقيقها.

٥-قيادة عملية التغير الاداري نحو الوضع المأمول.

٦-المرونة والتكيف مع كافة المتغيرات.

ب .إلى أي مدى كانت الرسالة:

١-تتمتع بالوضوح.

٢-تتمتع بدقة التعبير.

٣-تتمتع بملائمتها للظروف الواقعية وإمكانية تحقيقها.

٤-طموحة.

٥-تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة.

٦-محفزة للعاملين في المؤسسة.

٧-قابلة للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.

الغايات والأهداف

ج .إلى أي مدى كانت الغايات والأهداف:

١-قابلة للقياس الكمي أوالوصفي.

٢-تتسم بالمرونة.

٣-واضحة ومفهومة لدى معظم الأفراد في المؤسسة.

٤-دقيقة في صياغتها.

٥-متوازنة بشكل كبير.

٦-وضعت بمشاركة الأطراف المسؤولة عنها.

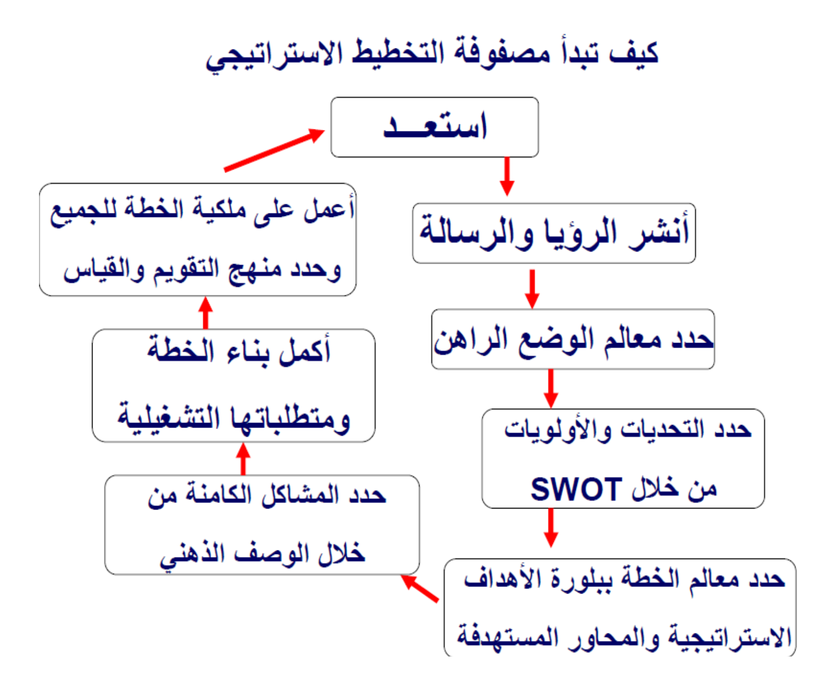
٧-مقبولة لمجتمع المؤسسة الداخلي.

٨-مقبولة لمجتمع المؤسسة الخارجي.

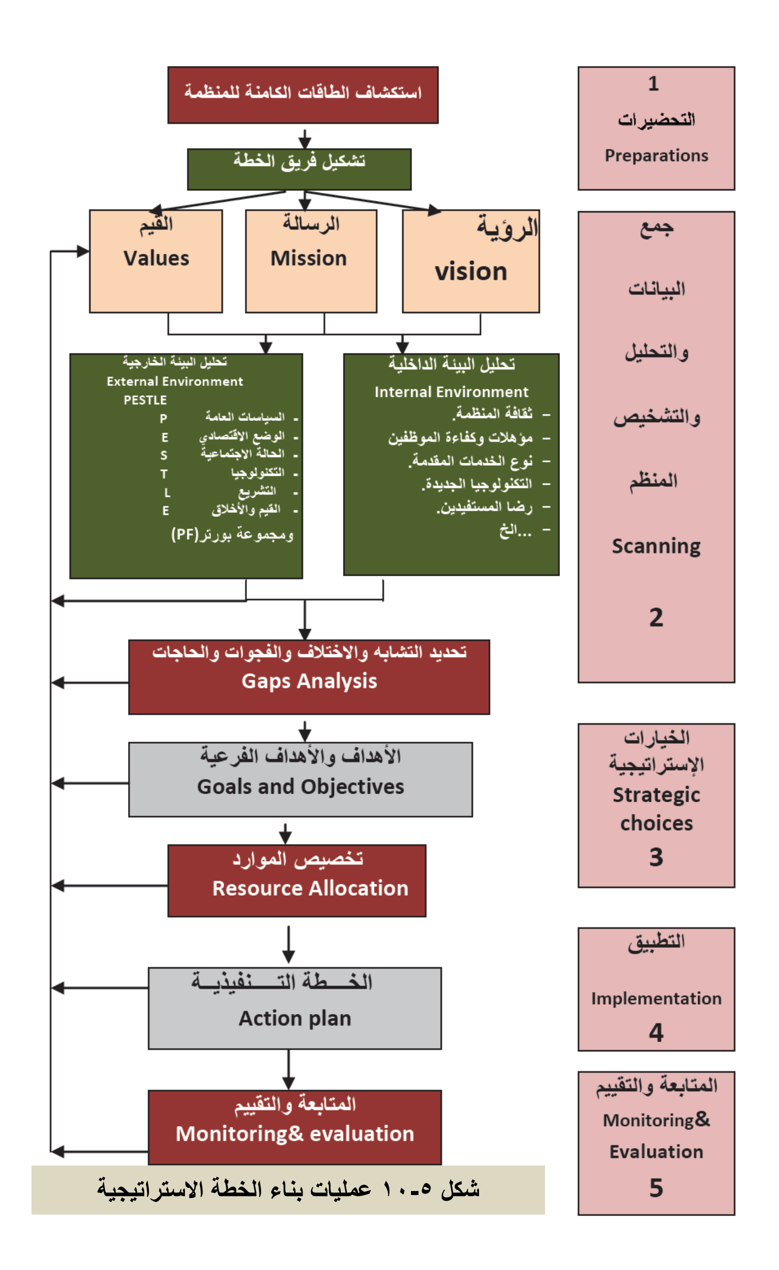
٩-شاملة لكافة مرافق العمل في المؤسسة.

تقييم الأنشطة والبرامج التنفيذية

تتميز الأنشطة والبرامج التنفيذية بأنها محددة بزمن وواضحة الصياغة وسهلة القياس بحيث يمكن تحويلها إلى حكم كمي أو وصفي يسهل قياسه، كما يسهل صياغة مؤشرات الأداء للبرامج التنفيذية التي تجعل من إجراء عملية الحكم أمرا ميسرا لجهات التقييم، بحيث تستطيع إصدار أحكام تتمتع بنسبة عالية من الصدق والموضوعية.



شكل ٥-٩. مصفوفة التخطيط الإستراتيجي



شكل ٥-١٠ عمليات بناء الخطة الاستراتيجية

٥-١٢. العوامل التي تساعدعلي نجاح التخطيط الإستراتيجي

Factors help in Success of Strategic Planning

أورد (العقيل، ٢٠٠٣: ٣) عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي:

١. قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.

٢. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

٣. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.

٤. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.

٥. أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.

٦. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.

٧. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.

٨. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

٥-١٣.مهارات التخطيط الإستراتيجي

Strategic Planning Skills

يتطلب التخطيط الإستراتيجي توافر مجموعة من المهارات أهمها: (عباس، ٢٠٠٤)

- **القدرة على التركيز:** إن مضاعفة القدرة في التركيز على الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها تأتي نتيجة تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا إلى المرؤوسين .

- **القدرة على التكيف:** يتطلب التخطيط قدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار، إذ أن القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً تعتبر مهارة ضرورية للإبداع.

- **مهارة الصبر والتحمل:** تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات، وهذا يساعد على تجاوز الضغوط اليومية وكذلك تقييم أداء المؤسسة مع الثقة بالمستقبل.

- **مهارات الاتصالات:** هناك ثلاث مجموعات من المهارات لتحقيق الاتصال المباشر الفعال:

- الحصول على استماع وانتباه: إذ أن هناك ضرورة للتصرف من اجل قبول الآخرين.

- الحصول على المعلومات المطلوبة: كيفية الإصغاء للآخرين بحيث تتمكن من معرفة ما يعرفه الآخرون وبذلك تستطيع استعمال هذه المعرفة والمعطيات للاستمرار في عملك.

- الحصول على اتفاق عملي: وهذا يوضح كيفية الحصول على اتفاق على بعض الأشياء بحيث أن كل طرف من أطراف الاتصال يحقق أهدافه من الاتصال.

٥-١٤.العقبات التي يواجهها التخطيط الإستراتيجي

Obstacle of Strategic Planning

تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي بعض العقبات، ومن بينها مايلي:(العارف،٢٠٠٠).

١-عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يعزى ذلك لعدة أسباب:

أ-اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي .

ب-اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.

ج-اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي .

٢- اضطراب البيئة الخارجية الأمر الذي قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ وذلك لعدة أسباب كتغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والإقتصادية، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .

٣-الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى المدير، لعدة أسباب من أهمها لا تسمح مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي للمدير تقبل الفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير يقدر أهمية الفكرة، ووجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأنها فكرة غير مجدية.

٤-ضعف الموارد المتاحة: وتشمل الموارد المالية وصعوبة الحصول على مواد أولية و صعوبة جلب التكنولوجيا والأسباب الفنية ونقص في القدرات الإدارية.

٥-التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك لعدة أسباب مثل المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة تستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا، وان الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

ويمكن تلخيص العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي الي الأتي:

- عدم توفر الإلتزام الكافي لدي الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي.

- عدم الإهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.

- الإعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيل بتحقيقها.

- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.

- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.

- عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.

- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية.

-الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة

-إعداد الخطة بناء على بيانات غير دقيقة

-عدم إخبار المديرين والعاملين بخطة المنظمة

-عدم إتخاذ القرارات بناء على الخطة الإستراتيجية

-فقدان التركيز والبعد عن الخطة الإستراتيجية

-عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الإستراتيجية

أخيرا فإن التخطيط الإستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها" نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا "وتكون هذه مجرد لافتة .التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين.

اسباب فشل الخطة الاستراتيجة

هناك أربعة أسباب رئيسية وراء فشل الخطط الاستراتيجية:

- عائق الرؤية : لا احد في المنظمة بقهم استاتيجيات المنظمة
- عائق الموظفين :معظم الموظفين لهم اهداف ليس لها علاقة بالخطة الاستراتيجية
- عائق الموارد : فالموارد كالوقت والمال والكفاءات يتم توجيهها الي اعمال ليس لها علاقة بالاستراتيجية , وبعض الشركات لا تربط الموازنة بالاستراتيجية
- عائق الإدارة :الإدارة لا تعطي وقتا كافيا للاستراتيجية , فقليل من المديرين لديهم حوافز مرتبطة بالاستراتيجية , وكثير من المديرين التنفيذين يعطون وقتا قليلا لمناقشة الاستراتيجية (ساعة كل شهر).

ملحق رقم ١

نموذج خطة استراتيجية

نموذج الخطة الإستراتيجية لعام.......

الرؤية

ماذا سنكون في المستقبل؟ ... الطموح...

الرسالة

الغرض ومبرر الوجود والقطاع الذي ننتمي إليه

الجمهور المستهدف والخدمة التي نقدمها وخصائصها:

الميزات التي ننفرد بها:

التحليل الإستراتيجي

البيئة الداخلية:

نقاط القوة

١.
٢.
٣.

نقاط الضعف

١.
٢.
٣.

البيئة الخارجية:

الفرص

١.
٢.
٣.

التهديدات والمخاطر

١.
٢.
٣.

ملحق رقم ٢

نموذج للاطار الزمني لخطة استراتيجية

الأهداف المطلوبة هي	يتم التركيز علي	المستوي المستهدف هو	الفترة الزمنية
النمو والتوسع			
النصيب من السوق والعملاء (العدد)			
العائد علي الاستثمار			
الأنشطة المهارية والابتكارية في ادارة المنظمة			
روح التعاون بين القيادات الادارية والعاملين			

ملحق رقم ٣

نموذج تحديد الفجوات المطلوب التعامل معها

الخيار الإستراتيجي	مزاياه	غيوبه	كيف يمكن تطبيقه
عدم التغيير			
التركيز			
تحسين المنتج			
تطوير السوق الحالي للعملاء المستهدفين			
البتكارات الجديدة			
التكامل الراسي مع التوسع الافقي			
التنويع في المنتجات			
تغيير النشاط أو اضافة نشاط جديد			
تقليص النشاط الحالي			
تصفية النشاط الحالي			

ملحق رقم ٤

مصفوفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف:

م	فرص	تهديدات
١.		
٢.		
٣.		
م	نقاط قوة	نقاط ضعف
١.		
٢.		
٣.		

ملحق رقم ٥

الهدف والإستراتيجية

الهدف الأول/

إستراتيجية العمل:

١.

٢.

٣.

الهدف الثاني/

إستراتيجية العمل:

١.

٢.

٣.

الهدف الثالث/

إستراتيجية العمل:

١.

٢.

٣.

ملحق رقم ٦

برامج العمل المطلوبة (ماذا نريد أن نعمل)

الأنشطة	جهة التنفيذ	الجدول الزمني		التكلفة	مؤشرات الأداء
		من	الي		

ملحق رقم ٧

نموذج تقييم الأنشطة والأهداف

الغاية الأولى الأنشطة والأهداف	البرامج التنفيذية	الجدول الزمني	الانجاز		نسبة الانجاز	مؤشرات الأداء (واقع الإنجاز)	المبررات في حال عدم الإنجاز
			انجز	لم ينجز			
١-							
٢-							
٣-							
٤-							

قائمة المراجع

1. إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، (٢٠٠٢): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية : مصر.

2. د مجيد الكرخي , التخطيط الإستراتيجي المبني علي النتائج, وزارة الثقافة والتراث , قطر, ٢٠١٥.

3. د مجيد الكرخي , التخطيط الإستراتيجي المبني علي النتائج, وزارة الثقافة والتراث , قطر, ٢٠١٥.

4. محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الإستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص ٩٢.

5. د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإدارة الاستر اتيجية في البنوك الاسلامية, البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب , بحث رقم, ٢٠٠٤,ص ٢١٩- ٢٢١,

6. د .حسين الدورى، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،ص ٢٢.

7. د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية, البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب , بحث رقم, ٢٠٠٤,ص ٢٢٢.

8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١ ، ط١ ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩ ، ص٥٤-٥٦ .

9. د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى , الإدارة الإستراتيجية في البنوك الاسلامية, البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب , بحث رقم ٦٦ , ٢٠٠٤,ص ٢٢٩

10. د .عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الأعمال : وظائف المدير فى المنظمات المعاصرة , المكتبة العصرية بالمنصورة ، ٢٠٠٢.

١١. د محمد عبد الغني هلال, مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي , مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ,٢٠٠٨.

١٢. إياد علي الدجني , دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي , دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية , بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس",كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس, جامعة دمشق, سوريا ٢٠١١ ص ٦٦ .

١٣. إياد علي الدجني , دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي , دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية , بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس",كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس, جامعة دمشق, سوريا ٢٠١١ ص ٧٠ .

١٤. بدح ، أحمد (٢٠٠٤) . إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان:جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

١٥. توفيق ،عبد الرحمن ،(٢٠٠٤)،المناهج التدريبية المتكاملة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر.

١٦. محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الإستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص ٩٢.

١٧. جواد ،شوقي ناجي(٢٠٠٠) ، إدارة الاستراتيجة ، ط ١، عمان :دار الحامد للنشر

١٨. الحفار، سعيد (٢٠٠١)، " أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها ، نظري- تطبيقي " الطبعة الأولى ، هيئة الموسوعة العربية،دمشق

١٩. حمود،خضير كاظم (٢٠٠٢) إدارة الجودة وخدمة العملاء ، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان

٢٠. الدجاني إياد علي يحيى (٢٠٠٦) واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢١. الـدوري، زكريـا (٢٠٠٥): **الإدارة الإسـتراتيجية مفـاهيم وعمليـات وحـالات دراسـية**، دار اليـازوري العلمية للنشر : الأردن.

٢٢. السلمي، علي (٢٠٠٠) : **الإدارة المعاصرة**، مكتبة الغريب : مصر.

٢٣. الصرن، رعد (٢٠٠٣): **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، الطبعـة الأولى، دار الرضـا للنشر: سوريا.

٢٤. العارف، نادية (٢٠٠١) : **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية : مصر.

٢٥. عباس، سهيلة (٢٠٠٤)، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، عمان: دار وائل للنشر.

٢٦. العقيل، عبد الـلـه، (٢٠٠٣)، "التخطـيط الإسـتراتيجي"، **مجلـة الجزيـرة الإلكترونيـة**، العـدد ١١٠٨٦، فبراير: السعودية.

٢٧. غنيم، عثمان (٢٠٠١): **التخطيط أسس ومبـادئ عامـة**، الطبعـة الثانيـة، دار رضـا للـنشر والتوزيـع : عمان .

٢٨. غنيم، محمد (٢٠٠٥) : **التخطيط التربوي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان.

٢٩. حسين محمد جواد الجبـوري "المـنهج المعـاصر للتفكـير الاسـتراتيجي" محـاضرة في جامعـة بابـل ، ديسمبر.٢١١٢ .

٣٠. القطامين، احمد(٢٠٠٢) **الإدارة الإستراتيجية** ،عمان : دار مجدلاوي

المرسي، جمال الدين (٢٠٠٣): **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المـدخل لتحقيـق ميـزة تنافسـية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية : مصر.

٣١. المرسي، وآخرون (٢٠٠٢) : **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**،الدار الجامعيـة : مصر.

٣٢. المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩): **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشريـن**، ط١، مجموعة النيل العربية : مصر.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Jack Koten, Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc., 1997. P: 20.
2. Breanne Harris Strategic Thinking vs. Planning a Strategy"(2011).
3. . Byron King "Strategic Thinking and Strategic Planning "(2006).
4. David Hussey, "Creative Strategic Thinking and the Analytical Process: (2001).
5. J.Richard Falshaw, Keith , W. Glaister, Ekrem Tatoglu (2006), evidence on formal strategic planning and company performance ,**Management Decision** , Vol 44, N0.1,pp 9-30
6. Mete , B.S, (2004) TQM Implementation Critical Issue for TQM Implementation in Higher Education , The TQM Magazine , Vol. 66 , No. 6 , pp 382-386
7. Micheal Allison & Jude Kaye,(2005) Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ ,USA: John Willey & Sons, Inc.,.
8. Robbins, Stephen p & Coulter, Mary,(2005). Management, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.
9. Sila ,I. and Ebrahim, P.,(2005) , Critical Linkages among TQM Factors and Business Results , International Journal of Operations and Production Management , 25 (11) pp 1123-1155
10. Wheelen, T. and Hunger, J.D(2004) **Strategic Management and Business Policy ,** 9th.ed. Prentice Hall.
11. Ellen F. Goldman, et al, "Strategic Planning in HealthCare" 2002.

هذا الكتاب

غدا إهتمام المؤسسات على إختلاف أحجامها وأنواعها محلياً وعالمياً بالإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي أكثر وضوحاً، ولكن يبقى السؤال مطروحاً حول مدى هذا الإهتمام من حيث المضمون والممارسة لا من حيث الشكل وظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في إستخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ غايات المنظمة

وقد ازدادت أهمية التخطيط والتفكير الإستراتيجي في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات المتلاحقة والمنافسة في البيئة الخارجية، وعليه فقد أصبحت المنظمات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الإقتصادية الدولية.

ومن هنا جاءت فكرة هذا الكتاب, الذي يتناول موضوع هام وهو مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال حيث تم تناول موضوعات هذا الكتاب بإسلوب علمي تطبيقي راقي حديث ,محققا الغرض الاساسي منه وهو تبسيط مفاهيم وأسس التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي الفعال في المؤسسات مما ييسر علي القارئ سبل الإلمام والمعرفة باهم نظريات وأسس ومفاهيم وأبعاد وعناصر ومعايير ومتطلبات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال وذلك للإرتقاء بمنظومة العمل والإتقان والتخطيط في هذه المؤسسات

المؤلف

احمد السروى

المؤسسة الدولية للكتاب

٧٠ ش الصفا والمروة – الطوابق- فيصل- الجيزة

ت : 01144992288/ 002 01002370934 / 002 تليفاكس 33884782/ 02

Mohamedabdelazem2013@yahoo.com